

**PERAN MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
MEDIASI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SEMARANG
BARAT**



Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S2

Program Studi Magister Manajemen

Disusun Oleh : GATOT RAHARJO

NIM : 20402400525

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS ISLAM
SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI MEDIASI DI KANTOR PELAYANAN
PRATAMA SEMARANG BARAT**

Disusun oleh:

Gatot Raharjo
NIM. 20402400525

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 26 Agustus 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

LEMBAR PENGUJIAN

PERAN MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DI KANTOR PELAYANAN PRATAMA SEMARANG BARAT

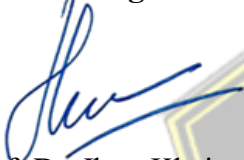
Disusun oleh :

Gatot Raharjo
NIM. 20402400525

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 24 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Penguji I



Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si.
NIK. 210490020

Penguji II



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar Magister
Manajemen Tanggal 26 Agustus 2025




Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Gatot Raharjo
NIM : 20402400525
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan bahwa tesis saya berjudul: **“Peran Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di Kantor Pelayanan Pratama Semarang Barat”** adalah benar merupakan hasil karya saya sendiri. Tesis ini tidak mengandung unsur plagiarisme dalam bentuk apa pun, baik secara keseluruhan maupun sebagian, yang bertentangan dengan etika akademik dan tradisi keilmuan. Saya bersedia menerima segala bentuk sanksi apabila di kemudian hari terbukti terdapat pelanggaran terhadap etika akademik dalam penulisan laporan penelitian ini.

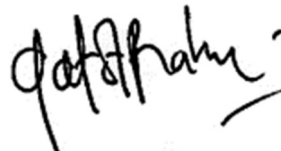
Semarang, 26 Agustus 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Yang menyatakan,



Gatot Raharjo
NIM. 20402400525

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Gatot Raharjo
NIM : 20402400525
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

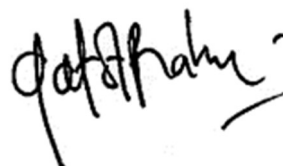
PERAN MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DI KANTOR PELAYANAN PRATAMA SEMARANG BARAT

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 26 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Gatot Raharjo
NIM.20402400525

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Barat. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kuesioner, dengan analisis data menggunakan SEM-PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan motivasi ekstrinsik lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja daripada kinerja secara langsung. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara motivasi dengan kinerja, sehingga kinerja optimal lahir dari sinergi antara dorongan internal—seperti tanggung jawab dan kebanggaan—serta faktor eksternal—seperti penghargaan dan pengakuan.

Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya strategi manajerial yang mampu menumbuhkan motivasi intrinsik sekaligus memperkuat dukungan ekstrinsik secara adil, sehingga kinerja pegawai sektor publik dapat meningkat secara berkelanjutan.

Kata Kunci: motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, kinerja pegawai

ABSTRACT

This study investigates how intrinsic and extrinsic motivation influence employee performance, with job satisfaction as a mediating factor, at the Tax Service Office (KPP) Pratama Semarang Barat. Using a quantitative survey method and SEM-PLS analysis, data were collected from employees to examine the structural relationships among the variables.

The results indicate that intrinsic motivation significantly enhances both job satisfaction and employee performance, while extrinsic motivation exerts a stronger effect on job satisfaction than on direct performance. Job satisfaction is proven to mediate the link between motivation and performance, demonstrating that optimal outcomes arise from the interplay between internal drivers, such as responsibility and pride, and external incentives, such as rewards and recognition.

The study underscores the importance of managerial strategies that simultaneously nurture intrinsic values and provide fair extrinsic support, thereby creating sustainable improvements in employee performance within the public sector.

Keywords: *intrinsic motivation, extrinsic motivation, job satisfaction, employee performance*

KATA PENGANTAR

Segala puji penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya, sehingga tesis berjudul ‘Peran Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat’ dapat diselesaikan. Proses penyusunannya penuh tantangan, pengorbanan, serta doa dan dukungan dari banyak pihak. Dari perjalanan ini penulis belajar arti kesabaran, keikhlasan, dan merasakan kekuatan doa yang selalu menguatkan langkah. Tesis ini menjadi bukti kecil bahwa usaha tulus, doa, dan keyakinan dapat mewujudkan mimpi. Dengan kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku M.Si selaku Dosen Pembimbing serta Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan penelitian tesis
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah serta yang telah memberikan fasilitas dan dukungan dalam proses studi.
3. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.
4. Kepala Kantor dan seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
5. Untuk Orang Tua Tercinta, Sentot Margono dan Iyah Nihayah. Terima kasih yang mendalam kepada Bapak dan Ibu tercinta atas doa, kasih sayang, dan

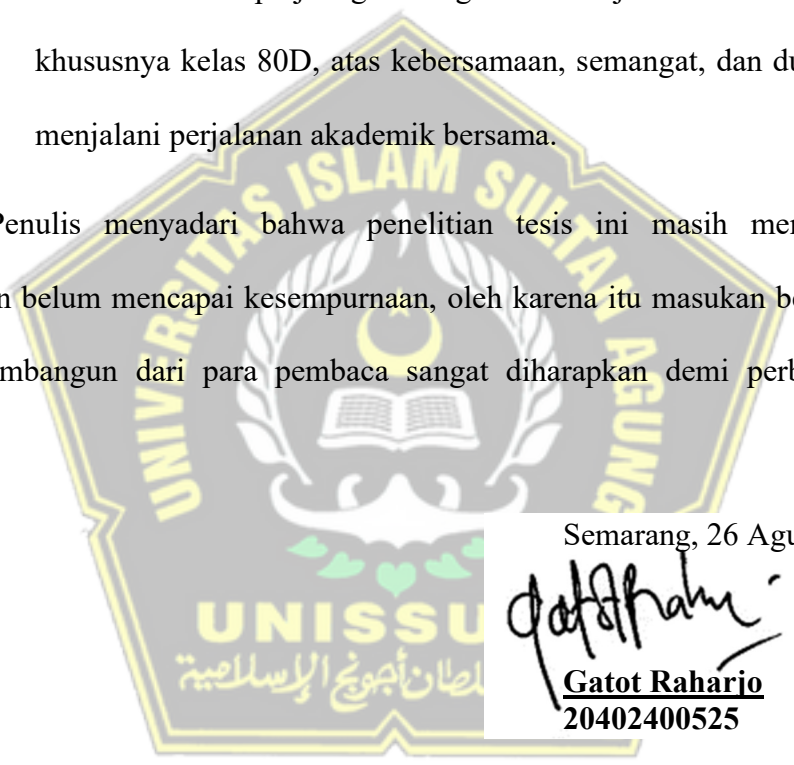
pengorbanan yang menjadi cahaya serta kekuatan hingga tesis ini terselesaikan

6. Istri tercinta, Anindyta Sendra S., serta anak-anak tersayang, abang Iyaz dan adek Fatih, Terima kasih yang tak terhingga kepada istri dan anak-anak tercinta, yang dengan kesabaran, pengertian, serta pengorbanan waktu kebersamaan telah menjadi sumber kekuatan dan semangat terbesar dalam penyelesaian tesis ini
7. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024 khususnya kelas 80D, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Penulis menyadari bahwa penelitian tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan belum mencapai kesempurnaan, oleh karena itu masukan berupa kritik dan saran yang membangun dari para pembaca sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang.

Semarang, 26 Agustus 2025

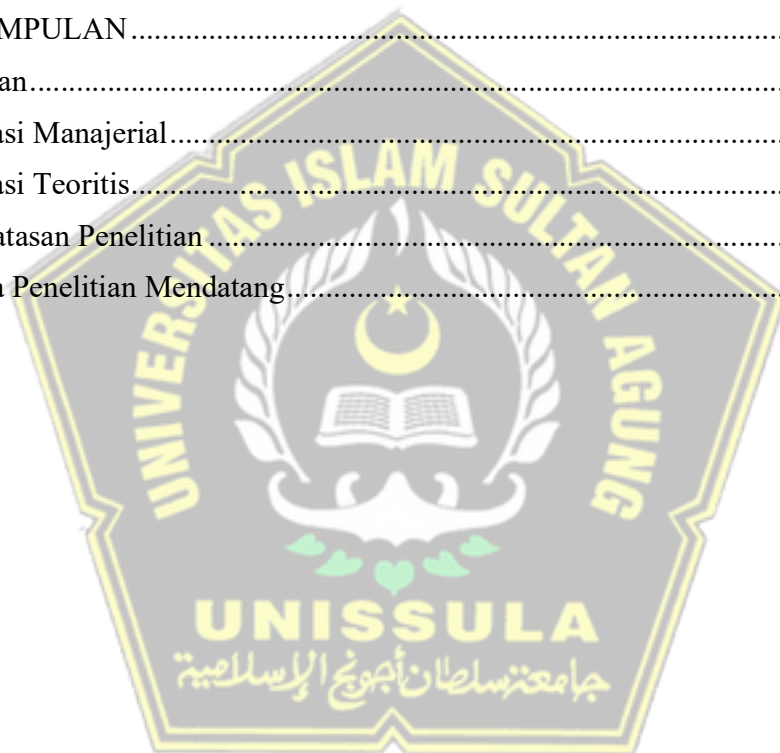

Gatot Raharjo
20402400525



DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	5
1.1 Latar Belakang Masalah	5
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Motivasi Intrinsik	12
2.2 Motivasi Ekstrinsik.....	13
2.3 Kepuasan Kerja.....	14
2.4 Kinerja Pegawai.....	15
2.5 Pengembangan Hipotesis.....	16
2.5.1 Motivasi Intrinsik dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai	16
2.5.2 Motivasi Ekstrinsik dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai	18
2.5.3 Motivasi Intrinsik dengan Kepuasan Kerja.....	19
2.5.4 Motivasi Ekstrinsik dengan Kepuasan Kerja	21
2.5.5 Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai	23
2.6 Model Empirik.....	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
3.1. Jenis Penelitian	27
3.2 Variabel dan indicator	27
3.3. Sumber Data	29
3.4. Metode Pengumpulan Data	30
3.5 Responden	31
3.6 Teknik Analisis.....	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1. Deskripsi Responden	33
4.1.1. Berdasarkan Usia Responden.....	33
4.1.2. Berdasarkan Jenis Kelamin	33
4.1.3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan	34

4.1.4. Berdasarkan Masa Kerja	35
4.2. Deskripsi Variabel	35
4.2.1. Variabel Motivasi Intrinsik	36
4.2.2. Variabel Motivasi Ekstrinsik.....	38
4.2.3. Variabel Kepuasan Pegawai.....	39
4.2.3. Variabel Kinerja Pegawai.....	41
4.3. Analisis Statistik.....	43
4.3.2. Uji Model Struktural (Inner Model).....	47
4.4. Pembahasan	54
BAB V KESIMPULAN	68
5.1. Simpulan.....	68
5.2. Implikasi Manajerial.....	69
5.3. Implikasi Teoritis.....	72
5.4. Keterbatasan Penelitian	74
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	75



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik	26
Gambar 4.1 <i>Output Algorithm</i>	45
Gambar 4.2 <i>Output Bootstrapping</i>	54



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Data Realisasi Pajak Tahunan KPP Pratama Semarang Barat	
Periode 2021-2023	6
Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian	27
Tabel 4. 1 Berdasarkan Usia Responden.....	33
Tabel 4. 2 Berdasarkan Jenis Kelamin	33
Tabel 4. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan	34
Tabel 4. 4 Berdasarkan Masa Kerja	35
Tabel 4. 5 . Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Intrinsik	36
Tabel 4. 6 . Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Ekstrinsik.....	38
Tabel 4. 7 . Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Pegawai.....	40
Tabel 4. 8 . Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai.....	41
Tabel 4. 9 Hasil Outer Loading.....	44
Tabel 4. 10 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	45
Tabel 4. 11 <i>Cronbach Alpha</i>	46
Tabel 4. 12 Composite Reliability.....	47
Tabel 4. 13 Adjusted R-Square	47
Tabel 4. 14 Uji Hipotesis.....	50
Tabel 4.15 Tabel Kesimpulan Uji Hipotesis	65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pajak merupakan salah satu pilar utama dalam pembiayaan negara yang memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan nasional. Sebagai sumber pendapatan terbesar dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), sumber penerimaan negara dari pajak menjadi penentu utama keberlangsungan berbagai program pemerintah, mulai dari pembangunan infrastruktur, penyediaan layanan publik, hingga peningkatan kesejahteraan masyarakat. Di tengah tuntutan globalisasi dan pertumbuhan ekonomi yang dinamis, optimalisasi penerimaan pajak menjadi prioritas utama bagi pemerintah untuk menjaga stabilitas fiskal dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Dalam hal ini, kinerja institusi pengelola pajak, termasuk sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, memainkan peran yang sangat penting.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat sebagai salah satu institusi pengelola pajak memiliki tanggung jawab yang besar dalam memastikan tercapainya target penerimaan pajak yang telah ditetapkan. Pegawai di lingkungan DJP dituntut untuk tidak hanya memahami kompleksitas regulasi perpajakan, tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang prima kepada wajib pajak. Tekanan untuk memenuhi target penerimaan, menangani wajib pajak yang beragam, serta menghadapi tantangan sistem teknologi yang terus berkembang membuat kinerja pegawai menjadi aspek yang sangat krusial. Kinerja yang optimal dari pegawai tidak hanya akan berdampak pada pencapaian target penerimaan pajak, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi perpajakan itu sendiri. Berdasarkan data yang diperoleh dari Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, kinerja

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat mengalami pasang surut yang dapat dilihat dari jumlah realisasi pajak tahunan dalam 3 tahun terakhir dari tahun 2021 hingga tahun 2023. Berikut adalah data realisasi pajak tahunan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat periode 2021-2023.

**Tabel 1. 1. Data Realisasi Pajak Tahunan KPP Pratama Semarang Barat
Periode 2021-2023**

No	Tahun	Target	Realisasi	Persentase (%)
1	2021	1,438,357,490,000	1,272,985,201,446	88,50%
2	2022	1,149,496,669,000	1,473,949,423,520	128,23%
3	2023	1,546,302,704,000	1,621,223,963,040	104,85%

Sumber: KPP Pratama Semarang Barat

Untuk mencapai kinerja yang maksimal, motivasi kerja berperan sebagai salah satu elemen penting yang memengaruhi perilaku serta produktivitas karyawan. Secara umum, motivasi kerja terbagi menjadi dua kategori, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik berhubungan dengan dorongan internal individu, seperti hasrat untuk meraih prestasi, memperoleh penghargaan, dan menghadapi berbagai tantangan. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik lebih mengacu pada pengaruh faktor eksternal, seperti pemberian insentif finansial, penghargaan formal, serta kebijakan yang mendukung kenyamanan kerja. Kedua jenis motivasi ini perlu dikelola dengan baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas. Namun demikian, permasalahan kinerja pegawai dalam lingkungan sektor publik, khususnya DJP, masih menjadi tantangan. Berdasarkan laporan tahunan DJP (2022), meskipun target penerimaan pajak meningkat, efisiensi dan produktivitas pegawai dalam memenuhi target tersebut masih memerlukan perhatian lebih. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja (Gagné & Deci, 2020; Ryan & Deci, 2017).

Akan tetapi, pengaruh masing-masing faktor ini terhadap kinerja pegawai, terutama di sektor publik, masih belum sepenuhnya dipahami.

Motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk memberikan pelayanan terbaik atau rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, dianggap memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja jangka panjang. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik, seperti insentif finansial atau penghargaan formal, dapat memberikan dorongan langsung terhadap produktivitas, namun sering kali hanya bersifat sementara (Deci et al., 2017). Kepuasan kerja dalam berbagai penelitian diposisikan sebagai variabel mediasi yang berperan penting dalam memperkuat keterkaitan antara motivasi dengan kinerja pegawai. Temuan empiris menunjukkan bahwa individu yang merasakan kepuasan tinggi dalam pekerjaannya cenderung terdorong untuk memelihara motivasi internal yang lebih stabil, sehingga berimplikasi pada pencapaian hasil kerja yang optimal (Judge et al., 2021).

Fenomena ini mencerminkan adanya research gap terkait interaksi antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik serta peran kepuasan kerja sebagai mediasi dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Terlebih, konteks sektor pajak di Indonesia, seperti di KPP Pratama Semarang Barat, memiliki karakteristik unik yang memerlukan kajian lebih lanjut untuk memahami bagaimana kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia dapat memaksimalkan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting, baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Fokus utama diarahkan pada analisis pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja aparatur di KPP Pratama Semarang Barat, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel. Pendekatan ini diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademik tentang

perilaku organisasi, tetapi juga memberikan masukan praktis bagi manajemen perpajakan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai yang lebih efektif dan berkelanjutan. Selain memperluas kajian teori manajemen sumber daya manusia, penelitian ini juga berupaya menghadirkan perspektif praktis yang relevan untuk pengelolaan aparatur di sektor perpajakan. Temuan yang diperoleh diharapkan menjadi rujukan bagi instansi terkait dalam menyusun strategi pengelolaan SDM yang menekankan pada peningkatan kinerja sekaligus penciptaan kepuasan kerja secara berkesinambungan. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar untuk pengambilan keputusan strategis yang dapat menciptakan sistem kerja yang lebih efektif, meningkatkan motivasi pegawai, serta mendukung pencapaian target penerimaan pajak demi keberlanjutan pembangunan nasional.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam upaya mewujudkan pelayanan pajak yang optimal serta meningkatkan penerimaan negara, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai institusi strategis di bawah Kementerian Keuangan memiliki tantangan besar dalam memastikan seluruh pegawai bekerja secara produktif dan efisien. Namun, tantangan tersebut tidak lepas dari berbagai faktor yang memengaruhi kinerja individu, termasuk aspek motivasi kerja. Motivasi intrinsik, yang bersumber dari dorongan internal seperti tanggung jawab, kepuasan dalam bekerja, dan keinginan berprestasi, serta motivasi ekstrinsik, yang dipicu oleh faktor eksternal seperti penghargaan, pengakuan, dan insentif finansial, telah lama dipandang sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai.

Meskipun penelitian sebelumnya sudah membahas peran motivasi dari dalam dan luar terhadap kinerja karyawan, hasilnya sering kali tidak konsisten, terutama dalam organisasi publik seperti Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat, di mana

karakteristik pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh aturan birokrasi yang ketat dan ekspektasi publik yang tinggi. Selain itu, kepuasan kerja sebagai variabel yang berpotensi menjadi mediasi dalam hubungan antara motivasi dan kinerja, sering kali kurang diperhatikan secara mendalam. Hal ini penting untuk dikaji lebih lanjut mengingat kepuasan kerja memengaruhi semangat kerja pegawai dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Sehingga, beberapa pertanyaan mendasar muncul:

1. Bagaimana peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam mendorong kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat?
2. Apakah kepuasan kerja benar-benar memainkan peran sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai?
3. Dan sejauh mana variabel-variabel tersebut memberikan pengaruh signifikan terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat, dengan mempertimbangkan karakteristik unik sektor publik dalam mendukung pencapaian target kerja.
2. Mengevaluasi pengaruh motivasi ekstrinsik, seperti pemberian insentif dan penghargaan, terhadap kinerja pegawai, serta memahami perannya dalam mendorong produktivitas pegawai secara jangka pendek maupun panjang.

3. Mengidentifikasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kedua motivasi tersebut terhadap kinerja pegawai, untuk menggambarkan mekanisme yang mendasari interaksi faktor-faktor tersebut.
4. Menjelajahi dinamika kombinasi antara motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja dalam mendorong kinerja optimal, khususnya dalam lingkungan kerja sektor publik yang memiliki karakteristik dan tantangan yang khas.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu:

1. Aspek Teoritis:

Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi penting bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dengan memperkaya literatur tentang motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Selain itu, hasilnya dapat menjadi referensi berharga bagi studi selanjutnya, khususnya dalam konteks sektor publik yang masih relatif kurang mendapat perhatian dalam kajian akademik.

2. Aspek Praktis:

- a) Memberikan wawasan strategis bagi para pemangku kepentingan di KPP Pratama Semarang Barat dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan serta program pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien. Dengan memahami hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja, instansi memiliki peluang untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan, sekaligus mendukung pencapaian target penerimaan pajak negara.

- b) Temuan penelitian ini memberikan dasar konseptual bagi pengambilan keputusan manajerial yang berfokus pada harmonisasi antara aspirasi individu pegawai dan sasaran strategis organisasi. Implementasi kebijakan yang berbasis pada sinergi tersebut diharapkan dapat membangun budaya kerja yang produktif, sehat, serta mendukung peningkatan kesejahteraan pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah dorongan yang muncul dari dalam individu, ketika suatu aktivitas dijalankan karena memberikan rasa senang dan kepuasan pribadi, bukan semata-mata karena adanya imbalan dari luar. Berdasarkan pandangan Deci dan Ryan (1985) melalui teori Self-Determination, individu yang memiliki motivasi intrinsik umumnya menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya, lebih kreatif dalam menyelesaikan tugas, serta lebih tangguh dalam mengatasi hambatan yang muncul di tempat kerja. Dalam konteks organisasi, pegawai yang memiliki motivasi intrinsik sering kali menunjukkan dedikasi tinggi untuk mencapai hasil terbaik, meskipun tidak ada insentif finansial langsung. Penelitian terbaru oleh Gagné et al. (2021) menyebutkan bahwa di sektor publik, seperti DJP, motivasi intrinsik menjadi pendorong utama untuk mencapai kinerja yang berorientasi pada pelayanan publik.

Indikator motivasi intrinsik dalam penelitian Gagné et al. (2021) didasarkan pada teori Self-Determination (SDT), yang memisahkan berbagai jenis regulasi motivasi, termasuk motivasi intrinsik. Penelitian ini menggunakan Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) untuk mengukur lima jenis regulasi: motivasi intrinsik, regulasi teridentifikasi, regulasi terintrojeksi, regulasi eksternal, dan amotivasi.

Motivasi intrinsik dalam konteks ini diartikan sebagai dorongan untuk melakukan pekerjaan karena minat atau kenikmatan yang melekat pada aktivitas itu sendiri. Indikator motivasi intrinsik meliputi:

1. Kepuasan dan kesenangan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

2. Minat alami terhadap pekerjaan atau tugas yang dilakukan.
3. Rasa pencapaian dari keberhasilan dalam pekerjaan yang dilakukan

2.2 Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik dipahami sebagai dorongan yang muncul akibat adanya faktor eksternal, seperti insentif finansial, kesempatan untuk naik jabatan, maupun apresiasi sosial. Penelitian Judge et al. (2020) menunjukkan bahwa bentuk motivasi ini efektif dalam mendorong peningkatan kinerja, khususnya ketika pegawai dihadapkan pada tujuan kerja yang terukur dan spesifik. Namun demikian, penelitian lain, seperti yang diungkapkan oleh Amabile (2018), mengingatkan bahwa ketergantungan berlebihan pada motivasi ekstrinsik berpotensi mengurangi motivasi intrinsik, terutama ketika pegawai merasa bahwa insentif eksternal adalah satu-satunya alasan mereka bekerja. Di lingkungan DJP, kebijakan seperti insentif pajak sering kali digunakan sebagai bentuk motivasi ekstrinsik untuk mendorong pegawai dalam mencapai target penerimaan negara.

Menurut Judge dan Robbins (2020), indikator motivasi ekstrinsik mencakup elemen-elemen eksternal yang memengaruhi individu dalam meraih tujuan pekerjaan tertentu. Beberapa indikator utama motivasi ekstrinsik meliputi:

1. Imbalan Finansial (Financial Rewards): Gaji, bonus, dan insentif lainnya yang secara langsung berhubungan dengan kinerja individu.
2. Pengakuan dan Apresiasi (Recognition): Pemberian penghargaan atas pencapaian kerja yang dapat meningkatkan motivasi untuk terus berprestasi.
3. Kenaikan Jabatan (Promotion): Kesempatan untuk mendapatkan peran atau tanggung jawab yang lebih tinggi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi.

4. Fasilitas Kerja (Work Environment): Penyediaan lingkungan kerja yang mendukung.
5. Penilaian Kinerja (Performance Appraisal): Umpan balik formal yang diberikan kepada pegawai terkait hasil kerja mereka.

Studi terbaru menunjukkan bahwa faktor-faktor ini tidak hanya memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras tetapi juga memengaruhi kepuasan kerja mereka, yang selanjutnya berdampak pada kinerja keseluruhan (Frontiers, 2024; Judge & Robbins, 2020)

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan dapat diartikan sebagai perbandingan harapan dan persepsi terhadap kompetensi (Tjiptono, 2015). Kepuasan menggambarkan keadaan psikologis yang dipengaruhi oleh perbandingan antara harapan dengan kenyataan yang diterima. Keselarasan antara keduanya akan menimbulkan perasaan senang, sementara ketidaksesuaian dapat menimbulkan ketidakpuasan. Dalam praktik penelitian, kepuasan biasanya diukur menggunakan skala atau indeks, misalnya melalui pernyataan terkait kepuasan atas layanan yang diterima. Kepuasan dinilai sebagai ukuran individu yang mengacu pada "pemuhan yang menyenangkan" (Kaura et al., 2015).

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang mencakup penilaian atas tugas, suasana kerja, serta interaksi dengan atasan maupun rekan kerja. Locke (1976) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara motivasi dan kinerja. Pegawai yang merasakan kepuasan kerja umumnya memiliki motivasi yang lebih kuat, menunjukkan loyalitas tinggi terhadap organisasi, serta terdorong untuk memberikan kinerja optimal. Studi terbaru oleh Bakker dan Demerouti (2022) dalam kerangka *Job Demands-Resources Model*

menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat memitigasi dampak negatif dari beban kerja berat, terutama di sektor publik yang memiliki tuntutan tinggi seperti DJP.

Indikator kepuasan kerja menurut penelitian Locke (1976) dan Spector (1997) mencakup beberapa aspek yang dapat memengaruhi bagaimana karyawan menilai pekerjaan mereka. Berikut adalah beberapa indikator utama yang sering ditemukan dalam kedua penelitian tersebut:

1. Kepuasan terhadap Kompensasi dan Upah
2. Hubungan dengan Rekan Kerja
3. Kepuasan terhadap Pengakuan dan Penghargaan
4. Kepuasan terhadap Peluang Pengembangan Karir
5. Kepuasan terhadap Pengawasan dan Kepemimpinan

2.4 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan output yang dicapai oleh pegawai ketika melaksanakan perannya. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa faktor individu, kondisi lingkungan, dan pemberian penghargaan menjadi determinan penting dalam membentuk kualitas kinerja tersebut. Dalam konteks DJP, kinerja pegawai umumnya diukur berdasarkan pencapaian target penerimaan pajak, efisiensi kerja, dan kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Brown et al. (2023) menemukan bahwa perpaduan motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja mampu membentuk kondisi yang mendorong tercapainya kinerja optimal.

Indikator kinerja pegawai berdasarkan penelitian Robbins & Judge (2019) dan Brown et al. (2023) meliputi beberapa aspek penting yang berfokus pada hasil yang dapat

diukur serta dampaknya terhadap organisasi. Berikut adalah beberapa indikator utama untuk kinerja pegawai yang dijelaskan dalam studi tersebut:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Kepatuhan terhadap Deadline
4. Efektivitas Biaya
5. Inisiatif dan Tanggung Jawab

Semua indikator ini berfokus pada bagaimana pegawai tidak hanya memenuhi ekspektasi dalam tugas mereka, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Indikator-indikator ini mendukung pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja pegawai dalam konteks yang lebih luas, seperti yang dijelaskan oleh Robbins & Judge (2019) dan Brown et al. (2023).

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Motivasi Intrinsik dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi intrinsik, yakni dorongan dari dalam diri untuk bekerja bukan karena imbalan luar melainkan demi rasa puas dan pemenuhan diri, merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Faktor ini memberikan dasar yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih konsisten dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas. Berbeda dengan motivasi yang bersifat ekstrinsik, motivasi intrinsik muncul dari rasa ingin tahu, keinginan untuk mencapai prestasi, dan kepuasan pribadi yang dirasakan individu ketika mereka berhasil menyelesaikan tugas yang menantang atau bermakna (Ryan & Deci, 2000). Dalam konteks organisasi, motivasi intrinsik memiliki peran besar karena karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung bekerja dengan semangat tinggi, berinisiatif, dan

menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap pekerjaannya. Menurut Gagné dan Deci (2005) dalam kerangka Self-Determination Theory (SDT), motivasi intrinsik memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada pekerjaan yang menuntut kreativitas, kemampuan memecahkan masalah, serta pengambilan keputusan yang kompleks. Individu yang memiliki motivasi intrinsik merasa terinspirasi oleh tantangan dan makna pekerjaan mereka, sehingga mereka lebih cenderung untuk berusaha keras dan menunjukkan kinerja yang tinggi tanpa terlalu bergantung pada insentif eksternal. Menurut Deci et al. (2017), motivasi intrinsik tidak sekadar meningkatkan performa kerja, melainkan juga memperkuat kecenderungan individu untuk terus belajar serta mengasah kemampuan diri, sehingga kinerjanya dapat terjaga dalam jangka panjang. Temuan serupa dikemukakan oleh Kim et al. (2020), yang menunjukkan bahwa pegawai sektor publik dengan motivasi intrinsik tinggi tetap mampu mencapai hasil kerja yang baik meskipun berada dalam lingkungan kerja yang sarat tekanan dan prosedur birokratis yang kompleks. Motivasi intrinsik memungkinkan pegawai untuk tetap fokus pada pencapaian tujuan, meskipun mereka dihadapkan pada berbagai hambatan. Penelitian lain oleh Grant (2008) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik juga memengaruhi kinerja melalui peningkatan rasa tanggung jawab sosial, khususnya dalam pekerjaan yang memiliki dampak besar terhadap masyarakat, seperti sektor perpajakan.

Dalam konteks di lingkungan kerja KPP Pratama Semarang Barat, motivasi intrinsik sangat relevan mengingat peran strategis institusi ini dalam mencapai target penerimaan negara. Pegawai dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, melainkan juga memandang tugas yang dijalankan sebagai wujud kontribusi terhadap pembangunan bangsa. Perspektif ini menumbuhkan dorongan tambahan untuk bekerja lebih giat, berinovasi, serta menjaga mutu pelayanan.

Motivasi intrinsik turut membentuk iklim kerja yang lebih positif, di mana pegawai merasa memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaannya. Kondisi ini berimplikasi pada meningkatnya kinerja, baik di tingkat individu maupun organisasi. Kajian literatur menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai, di mana individu yang termotivasi secara internal cenderung lebih produktif, fokus pada pencapaian tujuan, serta memberi kontribusi lebih besar bagi organisasi. Oleh karena itu, penguatan motivasi intrinsik perlu menjadi perhatian utama dalam perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor publik yang memiliki peran strategis bagi masyarakat.

H1: Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.5.2 Motivasi Ekstrinsik dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi ekstrinsik, yang berakar dari faktor-faktor eksternal, memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian kinerja pegawai. Berbagai bentuk penghargaan, baik berupa kompensasi finansial maupun pengakuan non-finansial, menjadi stimulus yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan memenuhi standar organisasi. Dalam praktiknya, motivasi ekstrinsik tidak hanya relevan pada pekerjaan dengan target terukur, tetapi juga pada konteks organisasi publik di mana sistem penghargaan berbasis kinerja berperan penting dalam menciptakan dorongan kerja.

Penelitian Deci et al. (2017) menegaskan bahwa motivasi ekstrinsik efektif dalam meningkatkan produktivitas, khususnya di lingkungan kerja yang menekankan evaluasi kinerja secara objektif. Demikian pula, Judge et al. (2020) menemukan bahwa dorongan ekstrinsik berperan krusial dalam menjaga konsistensi pegawai dalam memenuhi tugas rutin yang bersifat administratif maupun operasional. Artinya, motivasi ekstrinsik mampu menjadi

instrumen pengendali sekaligus pendorong bagi pegawai untuk tetap fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa meskipun motivasi ekstrinsik cenderung bersifat sementara, dampaknya terhadap kinerja tetap signifikan, terutama jika insentif diberikan secara konsisten dan sesuai dengan harapan pegawai. Selanjutnya, Deci, Koestner, & Ryan (1999) menyebutkan Studi klasik yang menunjukkan bahwa terlalu banyak insentif justru dapat menghambat motivasi dan kualitas kerja jangka panjang. Deci et al. (2017) menemukan bahwa motivasi ekstrinsik berdampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas, terutama dalam pekerjaan yang memiliki target jelas dan terukur. Gagné & Deci (2005) juga mengungkapkan bahwa Motivasi ekstrinsik bisa menghasilkan keterlibatan yang dangkal dan kinerja yang hanya memenuhi standar minimum. Penelitian ini relevan dalam konteks sektor publik seperti KPP Pratama Semarang Barat, di mana pengakuan terhadap kinerja pegawai sering kali menjadi salah satu pendorong utama untuk meningkatkan produktivitas.

Dalam organisasi publik seperti KPP Pratama Semarang Barat, motivasi ekstrinsik memainkan peran penting dalam mendorong pegawai agar tetap produktif. Insentif yang diberikan dapat meningkatkan semangat kerja dan memacu pegawai untuk lebih berorientasi pada pencapaian target. Namun kenyataannya, ada pegawai tidak menunjukkan kinerja optimal, meskipun sudah diberikan reward dan tekanan target

H2: Motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

2.5.3 Motivasi Intrinsik dengan Kepuasan Kerja

Motivasi intrinsik, yang dipahami sebagai dorongan internal individu untuk terlibat dalam pekerjaan karena nilai dan makna yang terkandung di dalamnya, telah menjadi perhatian utama dalam studi perilaku organisasi serta manajemen sumber daya manusia.

Bentuk motivasi ini sering kali mencakup perasaan bangga, rasa tanggung jawab, serta kepuasan ketika berhasil menyelesaikan tugas yang dianggap bernilai, yang pada akhirnya menjadi penentu penting bagi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dipahami sebagai keadaan emosional positif yang timbul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya, baik terkait tugas maupun lingkungan kerja secara keseluruhan (Locke, 1976; Spector, 1997). Sejumlah studi menegaskan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, karena individu dengan dorongan internal yang kuat cenderung menikmati pekerjaannya tidak hanya sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai sarana pengembangan diri dan pemenuhan emosional. Dalam perspektif *Self-Determination Theory (SDT)*, Gagné dan Deci (2005) menekankan bahwa karyawan yang terdorong oleh motivasi intrinsik memiliki keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, sehingga mendorong peningkatan kepuasan kerja.

Ryan dan Deci (2017) menekankan bahwa motivasi intrinsik mampu menumbuhkan rasa memiliki dan memberikan makna dalam pekerjaan, karena individu merasakan keselarasan antara pekerjaannya dengan nilai-nilai pribadi. Sejalan dengan itu, penelitian Kim et al. (2020) pada sektor publik menunjukkan bahwa pegawai yang melihat pekerjaannya sebagai tantangan yang menarik serta sarana pembelajaran, cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Lebih jauh lagi, penelitian di organisasi non-profit oleh Grant (2008) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak hanya meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan, tetapi juga memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi, khususnya dalam pekerjaan yang memiliki makna sosial tinggi seperti sektor pajak.

Dalam konteks organisasi publik seperti Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I, yang dituntut untuk mencapai target penerimaan negara dengan tingkat tekanan kerja yang

tinggi, motivasi intrinsik menjadi penting karena pekerjaan tersebut sering kali membutuhkan dorongan dari dalam untuk terus berkontribusi meski menghadapi berbagai tantangan. Motivasi intrinsik memungkinkan pegawai untuk melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bernilai lebih dari sekadar imbalan finansial, tetapi juga sebagai kontribusi nyata terhadap pembangunan negara. Dengan kata lain, motivasi intrinsik tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat identitas profesional pegawai dalam menjalankan perannya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran krusial dalam mendorong kepuasan kerja, khususnya pada jenis pekerjaan yang menuntut dedikasi tinggi serta keterikatan terhadap makna pekerjaan itu sendiri. Hubungan ini penting untuk dikaji lebih lanjut dalam konteks institusi publik, di mana kepuasan kerja yang tinggi dapat mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

H3 : Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.4 Motivasi Ekstrinsik dengan Kepuasan Kerja

Motivasi ekstrinsik, yang dipengaruhi oleh faktor luar seperti gaji, penghargaan atas prestasi, kondisi kerja yang nyaman, serta kepastian pekerjaan, memiliki peranan signifikan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja itu sendiri merupakan kondisi emosional yang positif atau menyenangkan yang muncul ketika individu menilai pekerjaannya sesuai dengan harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai pribadi mereka (Locke, 1976; Spector, 1997). Hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja telah lama menjadi fokus penelitian, terutama dalam upaya memahami cara meningkatkan kesejahteraan pegawai sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Studi yang dilakukan oleh Herzberg (1968) melalui Two-Factor Theory menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik yang berupa faktor higiene, seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antarpegawai,

memiliki peran penting dalam mengurangi ketidakpuasan kerja. Namun, penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak hanya mencegah ketidakpuasan tetapi juga secara signifikan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja, terutama ketika faktor-faktor ini dirancang dan diterapkan dengan baik. Robbins dan Judge (2019) menunjukkan bahwa kompensasi finansial, seperti gaji yang layak dan bonus yang proporsional, berhubungan positif dengan kepuasan kerja, khususnya pada pekerjaan yang menuntut konsistensi dan pencapaian target tinggi. Selanjutnya, Deci et al. (2017) menegaskan bahwa pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja akan lebih kuat ketika imbalan yang diterima dirasakan setara dengan usaha dan kontribusi pegawai. Hasil penelitian tersebut juga menegaskan pentingnya sistem penghargaan yang adil dan transparan, karena hal ini mampu menumbuhkan persepsi positif terhadap organisasi sekaligus meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi publik seperti KPP Pratama Semarang Barat, di mana tekanan kerja sering kali tinggi dan target yang harus dicapai cukup menantang, insentif ekstrinsik berupa bonus kinerja, penghargaan formal, atau promosi dapat berfungsi sebagai alat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Menurut Brown et al. (2023), kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui kombinasi insentif finansial maupun non-finansial yang sesuai dengan kebutuhan individu. Penghargaan non-material, seperti apresiasi atas kinerja atau kesempatan pengembangan karier, mampu menumbuhkan rasa bangga terhadap pekerjaan. Sejalan dengan itu, Grant (2008) menegaskan bahwa pegawai di sektor publik akan lebih merasa puas apabila insentif yang mereka terima dikaitkan dengan kontribusi nyata pekerjaan terhadap masyarakat.

Secara teoritis, motivasi ekstrinsik seharusnya dapat meningkatkan kepuasan apabila pegawai memperoleh imbalan sesuai dengan ekspektasi. Namun, apabila faktor-faktor

ekstrinsik dianggap tidak adil, tidak memadai, atau tidak sesuai harapan, maka dampaknya justru negatif terhadap kepuasan (Herzberg, 1966; Vroom, 1964). Hal ini juga ditegaskan oleh Deci dan Ryan (1985) dalam Self-Determination Theory yang menyatakan bahwa ketergantungan berlebihan pada faktor ekstrinsik justru dapat menurunkan kepuasan dan motivasi intrinsik seseorang, karena individu merasa kurang memiliki otonomi dalam pekerjaannya. Sejumlah penelitian empiris mendukung pandangan ini. Hidayati dan Ermiyanto (2017) menemukan bahwa ketidakpuasan terhadap gaji dan promosi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, Muni, Nurhayati, dan Widhiastuti (2018) menekankan bahwa sistem penghargaan yang tidak transparan justru menurunkan kepuasan pegawai meskipun sistem tersebut awalnya dirancang untuk meningkatkan motivasi. Demikian pula, penelitian Krisdiyanti, Rusandy, dan Hardiningrum (2023) menunjukkan bahwa kompensasi dan fasilitas kerja yang tidak sesuai dengan harapan berkontribusi terhadap penurunan kepuasan pegawai.

Dengan demikian, motivasi ekstrinsik dapat menjadi pedang bermata dua. Jika dikelola dengan baik, faktor-faktor ekstrinsik mampu meningkatkan kenyamanan bekerja dan mendukung kepuasan. Namun, apabila pengelolaannya buruk atau tidak sesuai harapan pegawai, faktor-faktor ekstrinsik justru menimbulkan rasa tidak puas dan dapat menurunkan motivasi serta kinerja pegawai.

H4 : Motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

2.5.5 Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seorang pegawai merasakan kepuasan terhadap berbagai dimensi pekerjaannya dan dianggap sebagai salah satu determinan utama kinerja karyawan. Kinerja sendiri diartikan sebagai tingkat efektivitas dan efisiensi

individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar organisasi (Robbins & Judge, 2019). Banyak penelitian menegaskan bahwa pekerja yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas lebih tinggi, berperilaku inovatif, serta memiliki loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi. Locke (1976) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja, di mana pegawai yang merasa puas cenderung lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja menumbuhkan ikatan emosional serta sikap positif terhadap pekerjaan, sehingga memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal. Temuan tersebut diperkuat oleh Spector (1997), yang menambahkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya berdampak pada peningkatan kinerja, tetapi juga berperan dalam menekan tingkat absensi dan turnover, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberlanjutan produktivitas organisasi.

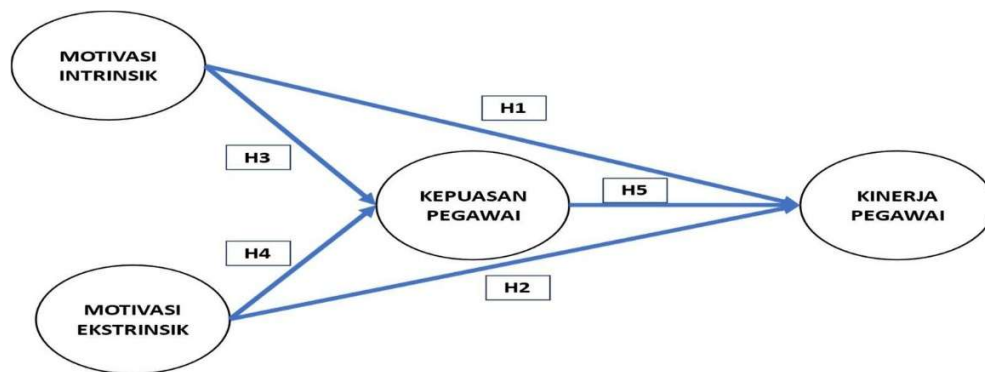
Dalam lingkup organisasi publik seperti KPP Pratama Semarang Barat, kepuasan kerja menjadi aspek yang sangat krusial mengingat kompleksitas beban kerja dan tanggung jawab pegawai dalam merealisasikan target penerimaan pajak negara. Kim et al. (2020) menemukan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap kondisi kerja, peluang pengembangan karier, serta penghargaan atas kontribusi mereka, cenderung memperlihatkan kinerja yang lebih baik meskipun berada di lingkungan kerja yang penuh tekanan. Kepuasan kerja tersebut memunculkan rasa keterlibatan yang lebih tinggi, sehingga pegawai meyakini bahwa usaha yang mereka lakukan berkontribusi nyata terhadap keberhasilan organisasi. Sejalan dengan itu, Bakker dan Demerouti (2022) melalui kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Model* menekankan, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi antara faktor lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan yang

puas lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi sekaligus memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan produktivitas. Sementara itu, Brown et al. (2023) menambahkan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat kinerja individu melalui peningkatan rasa percaya diri, pengembangan hubungan interpersonal yang positif, serta loyalitas terhadap organisasi.

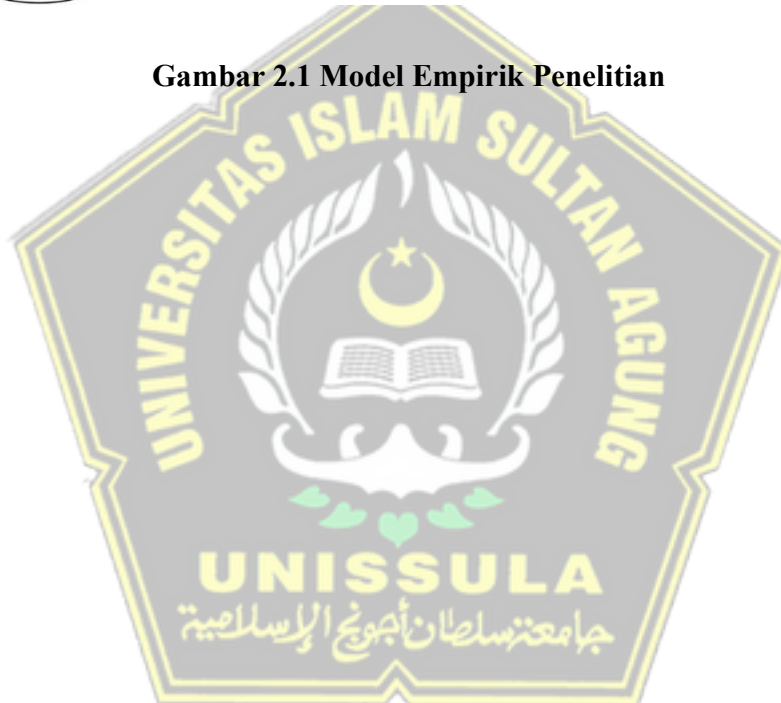
Pada lingkungan kerja KPP Pratama Semarang Barat, kepuasan kerja memegang peran penting dalam mendukung kinerja pegawai. Pegawai yang merasakan kepuasan, baik dari sisi finansial seperti gaji dan bonus maupun dari aspek non-finansial seperti suasana kerja yang nyaman serta hubungan kerja yang baik, umumnya memiliki motivasi dan etos kerja yang lebih kuat. Hal ini menjadi sangat relevan pada sektor perpajakan, di mana pegawai tidak hanya dituntut untuk memenuhi target yang tinggi, tetapi juga menjaga kualitas pelayanan publik. Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Rasa puas terhadap pekerjaan tidak hanya memperkuat motivasi dan produktivitas individu, tetapi juga membentuk lingkungan kerja yang positif sehingga mendukung tercapainya target organisasi. Karena itu, organisasi perlu memberi perhatian pada faktor-faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja agar kinerja pegawai dapat optimal.

H5: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.6 Model Empirik



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-komparatif untuk menguji hubungan antara motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Fokus analisis diarahkan pada peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam kaitan antara motivasi dan kinerja di KPP Pratama Semarang Barat, di mana desain ini dinilai tepat untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel sekaligus memberikan gambaran menyeluruh mengenai dinamika organisasi.

3.2 Variabel dan indikator

Penentuan indikator dan masing-masing variabel disusun berdasarkan teori dan penelitian terdahulu melibatkan empat variabel utama yang saling berhubungan. Adapun masing-masing indikator dari variabel tersebut nampak Tabel 3.1.

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Motivasi Intrinsik Suatu dorongan internal individu untuk melakukan suatu aktivitas yang didasari pada kepuasan batin dan tantangan yang diberikan oleh pekerjaannya.	1. Kesenangan dalam Melakukan Tugas 2. Tantangan dalam Menyelesaikan Tugas dengan Baik 3. Kepuasan Batin dari Pekerjaan 4. Keselarasan Pekerjaan dengan Minat Pribadi 5. Kesenangan dalam Proses Pekerjaan	Gagne et al (2021)

2.	Motivasi Ekstrinsik	1. Imbalan Finansial 2. Pengakuan dan Apresiasi 3. Kenaikan Jabatan 4. Fasilitas Kerja 5. Penilaian Kinerja	Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan (1991)
	merujuk pada dorongan untuk bekerja yang berasal dari factor eksternal, seperti penghargaan, gaji, dan pengakuan yang diberikan oleh organisasi		
3.	Kepuasan Kerja	1. Kepuasan terhadap Kompensasi 2. Hubungan dengan Rekan Kerja 3. Kepuasan terhadap Pengakuan dan Penghargaan 4. Kepuasan terhadap Peluang Pengembangan Karir 5. Kepuasan terhadap Pengawasan dan Kepemimpinan	Locke,(1976)
	Persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari sisi lingkungan kerja, beban tugas, maupun bentuk penghargaan yang diberikan organisasi.		
4	Kinerja Pegawai	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Kepatuhan terhadap Deadline 4. Efektivitas Biaya 5. Inisiatif dan tanggung jawab	Robbins & Judge (2019)
	hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.		

Skala Pengukuran

Pengukuran seluruh variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert lima poin, yang terdiri dari kategori Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Penggunaan skala ini dipilih karena dinilai mampu memberikan representasi yang lebih komprehensif terhadap persepsi, sikap, dan penilaian responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan..

Kategori	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
Nilai	1	2	3	4	5

Skala ini dipilih karena diharapkan mampu menangkap variasi persepsi dan sikap responden secara lebih terukur dan sistematis. Melalui pendekatan ini, data yang terkumpul dapat diolah secara kuantitatif dengan memanfaatkan metode statistik inferensial guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

3.3. Sumber Data

Penelitian ini memanfaatkan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder yang bersifat saling melengkapi. Data primer diperoleh secara langsung dari pegawai KPP Pratama Semarang Barat melalui penyebaran kuesioner. Instrumen kuesioner dirancang berdasarkan indikator motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, dengan pengukuran menggunakan skala Likert lima poin mulai dari kategori Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Pemanfaatan data primer memberikan keunggulan karena mampu merepresentasikan kondisi faktual di lapangan, sehingga menghasilkan informasi yang relevan, rinci, dan sesuai dengan fokus penelitian.

Selain data primer, penelitian ini juga mengandalkan data sekunder yang dihimpun dari berbagai sumber, antara lain dokumen internal organisasi, laporan resmi, publikasi ilmiah, serta literatur akademik yang relevan. Pemanfaatan data sekunder dimaksudkan untuk memperkuat kerangka teori, memberikan gambaran kontekstual mengenai kondisi organisasi, sekaligus memperkaya analisis hasil penelitian sehingga lebih komprehensif. Dengan mengintegrasikan data primer dan sekunder, penelitian ini diharapkan mampu menyajikan pemahaman yang lebih utuh, baik dari sisi empiris maupun konseptual,

mengenai keterkaitan antara motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat. Pemanfaatan data primer dan sekunder secara simultan dalam penelitian manajemen memberikan validitas dan kedalaman yang lebih baik terhadap analisis, karena data primer bersifat empirik dan kontekstual, sedangkan data sekunder membantu dalam memperkaya perspektif teoritis dan perbandingan hasil (Widodo, 2022).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada pegawai KPP Pratama Semarang Barat. Instrumen tersebut dipilih karena dinilai efektif dalam menangkap persepsi responden secara langsung mengenai variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai. Setiap butir pertanyaan pada kuesioner dirancang berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian, sehingga data yang diperoleh bersifat relevan, terarah, dan mendukung pencapaian tujuan penelitian. Pertanyaan dalam kuesioner disusun secara sistematis dan dirancang sedemikian rupa agar mudah dipahami oleh responden, serta dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel. Sebelum digunakan secara luas, kuesioner terlebih dahulu melalui proses uji coba terbatas guna memastikan kejelasan isi dan konsistensi pengukuran. Setelah kuesioner dinyatakan layak, tahap selanjutnya adalah penyebaran kepada pegawai yang menjadi responden penelitian. Penyebaran kuesioner dilakukan oleh peneliti atau pihak yang ditunjuk, dengan disertai penjelasan singkat mengenai tujuan penelitian serta tata cara pengisian kuesioner.

Dalam pelaksanaan pengumpulan data, peneliti menekankan bahwa seluruh informasi yang diberikan oleh responden dijaga kerahasiaannya dan semata-mata

dimanfaatkan untuk kepentingan penelitian akademis. Responden diminta mengisi kuesioner, kemudian data yang terkumpul diperiksa kelengkapannya sebelum dianalisis lebih lanjut.

3.5 Responden

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai KPP Pratama Semarang Barat yang berjumlah 115 orang. Metode sampling yang dipilih adalah sensus atau total sampling, dengan pertimbangan bahwa jumlah populasi relatif terbatas sehingga memungkinkan pengumpulan data dari seluruh anggota populasi. Responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang yang bervariasi, baik dari sisi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, maupun masa kerja. Keberagaman karakteristik tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih representatif mengenai kondisi aktual pegawai di KPP Pratama Semarang Barat.

3.6 Teknik Analisis

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)*. Pemilihan metode SEM-PLS dipertimbangkan karena memiliki keunggulan dalam menguji hubungan kausal yang kompleks antar variabel laten, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Selain itu, metode ini dinilai tepat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil serta data yang tidak sepenuhnya berdistribusi normal (Hair et al., 2017; Hair et al., 2022).

Proses analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3, dengan tahapan sebagai berikut:

1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap ini bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator terhadap

konstruknya.

- a. Uji *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai outer loading serta *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu indikator dianggap memenuhi kriteria validitas apabila memiliki nilai loading lebih dari 0,70 dan AVE melebihi 0,50 (Hair et al., 2017; Ghozali, 2021)
- b. Uji reliabilitas konstruk dilakukan melalui pengukuran *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Sebuah konstruk dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 serta nilai *Composite Reliability* melampaui 0,70 (Hair et al., 2017; Ghozali, 2021).

2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian inner model bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan hubungan antar konstruk sekaligus menguji hipotesis penelitian. Beberapa kriteria penilaian yang digunakan antara lain:

- a. R-square (R^2): digunakan untuk menilai seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen.
- b. Nilai T-statistik dan P-value: diperoleh melalui teknik bootstrapping untuk menguji tingkat signifikansi hubungan antar variabel. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistik melebihi 1,96 pada tingkat signifikansi 5% dengan uji dua arah (*two-tailed test*).

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV memaparkan deskripsi data penelitian yang diperoleh dari jawaban responden. Data yang telah diolah tersebut selanjutnya dijadikan dasar untuk melakukan analisis serta pengujian hipotesis yang telah ditetapkan.

4.1. Deskripsi Responden

4.1.1. Berdasarkan Usia Responden

Tabel 4. 1 Berdasarkan Usia Responden

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase
1.	21 – 30 tahun	29	25,22%
2.	31 – 40 tahun	44	38,26%
3.	41 – 50 tahun	21	18,26%
4.	>50 tahun	21	18,26%
	Jumlah	115	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan tabel 4.1, mayoritas dari 115 responden berada pada rentang usia 31–40 tahun sebesar 38,26%, disusul kelompok usia 21–30 tahun sebesar 25,22%. Dengan demikian, sebagian besar pegawai KPP Pratama Semarang Barat berada pada usia produktif, yaitu 21–40 tahun, yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja memadai dan berada pada fase perkembangan karier yang matang. Kondisi ini penting dalam penelitian mengenai motivasi dan kinerja, karena pegawai yang berpengalaman cenderung lebih responsif terhadap faktor motivasi, sehingga relevan untuk mengkaji peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

4.1.2. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 2 Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	68	59,13%
2.	Perempuan	47	40,87%
	Jumlah	115	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, responden laki-laki berjumlah 68 orang (59,13%), sedangkan perempuan 47 orang (40,87%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di KPP Pratama Semarang Barat adalah laki-laki. Distribusi gender ini penting diperhatikan karena dapat memengaruhi dinamika kerja serta cara pegawai merespons faktor motivasi, kepuasan, dan kinerja.

4.1.3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase
1.	SMA / SMK	4	3.48%
2.	Diploma	35	30.43%
3.	S1/ DIV	49	42.61%
4.	PascaSarjana (S2/S3)	27	23.48%
	Jumlah	115	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.3, mayoritas responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 49 orang (42,61%), disusul Diploma (D1–D3) sebanyak 35 orang. Dominasi tingkat pendidikan yang cukup tinggi pada pegawai mencerminkan kapasitas analitis yang memadai serta kesiapan mereka dalam mengelola berbagai tugas kompleks di bidang perpajakan. Kondisi ini mendukung relevansi penelitian, karena pegawai dengan latar pendidikan tinggi cenderung lebih responsif terhadap motivasi intrinsik maupun ekstrinsik yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu, pegawai yang kompeten juga lebih adaptif terhadap perubahan regulasi dan teknologi, yang memungkinkan kepuasan kerja berkembang dan menjadi faktor mediasi yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Dengan demikian, latar belakang pendidikan yang kuat menjadi faktor pendukung penting dalam memahami hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

4.1.4. Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4. 4 Berdasarkan Masa Kerja

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase
1.	<5 tahun	2	1,74%
2.	5 – 10 tahun	40	34,78%
3.	11 – 20 tahun	32	27,83%
4.	>20 tahun	41	35.65%
	Jumlah	115	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai KPP Pratama Semarang Barat telah mengabdikan lebih dari 20 tahun, yakni sebanyak 41 orang (35,65%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang panjang serta pemahaman yang kuat mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Kondisi tersebut mendukung validitas penelitian, karena pegawai berpengalaman umumnya memiliki kompetensi yang stabil dan persepsi yang lebih akurat mengenai beban kerja maupun kinerja. Dalam konteks penelitian, masa kerja yang panjang memungkinkan pegawai menyalurkan motivasi intrinsik, seperti kepuasan pribadi dan tantangan pekerjaan, sekaligus merespons motivasi ekstrinsik berupa penghargaan atau insentif. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting sebagai mediator yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja baik pada level individu maupun organisasi.

4.2. Deskripsi Variabel

Analisis ini bertujuan memberikan gambaran deskriptif mengenai variabel penelitian, yaitu Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Kepuasan Pegawai, dan Kinerja Pegawai. Studi ini menerapkan kriteria rentang sebesar 3, sehingga skor dapat diinterpretasikan ke dalam tiga kategori: 1–2,33 sebagai rendah, 2,34–4,67 sebagai sedang, dan 4,68–7 sebagai tinggi (Ferdinand, 2014). Berdasarkan hasil penelitian yang melibatkan

115 responden di KPP Pratama Semarang Barat, deskripsi masing-masing indikator disajikan sebagai berikut:

4.2.1. Variabel Motivasi Intrinsik

Variabel Motivasi Intrinsik diukur melalui lima indikator, yaitu kesenangan dalam melakukan tugas, tantangan dalam menyelesaikan tugas, kepuasan batin, keselarasan pekerjaan dengan minat pribadi, serta kesenangan dalam proses pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan responden cenderung memberikan penilaian positif, yang mengindikasikan bahwa pegawai KPP Pratama Semarang Barat terdorong bekerja karena kepuasan dan pemenuhan psikologis dari pekerjaannya.

Tabel 4.5 . Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Intrinsik

No	Indikator	Pernyataan	Indeks	STD Dev	Kriteria
1	Kesenangan dalam melakukan tugas	Saya merasa senang mengerjakan tugas walau tanpa imbalan tambahan	4,48	0,565	Sedang
2	Tantangan dalam menyelesaikan tugas dengan baik	Saya merasa tertantang menyelesaikan tugas dengan baik	4,49	0,534	Sedang
3	Kepuasan batin dari pekerjaan	Pekerjaan ini memberikan kepuasan batin tersendiri	4,46	0,564	Sedang
4	Keselarasan pekerjaan dengan minat pribadi	Pekerjaan saya sesuai dengan minat pribadi saya	4,46	0,636	Sedang
5	Kesenangan dalam proses pekerjaan	Saya menikmati proses bekerja, bukan hanya hasil akhirnya	4,49	0,595	Sedang
Nilai Indeks variable Motivasi Intrinsik			4,48		Sedang

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel motivasi intrinsik pada pegawai KPP Pratama Semarang Barat menunjukkan nilai indeks keseluruhan sebesar 4,48, yang masuk dalam kategori sedang. Rinciannya mengungkapkan bahwa indikator-indikator yang mengukur motivasi intrinsik pegawai, yakni kesenangan dalam mengerjakan tugas tanpa imbalan tambahan (4,48), tantangan dalam menyelesaikan tugas dengan baik (4,49), kepuasan batin dari pekerjaan (4,46), keselarasan pekerjaan dengan minat pribadi (4,46), dan kesenangan dalam proses pekerjaan (4,49), secara konsisten menunjukkan skor yang seragam pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa cukup termotivasi secara internal dalam menjalankan tugas-tugasnya, meskipun tidak mencapai tingkat yang sangat tinggi.

Berdasarkan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985), motivasi intrinsik merujuk pada dorongan untuk melakukan suatu aktivitas yang didorong oleh kepuasan dan kesenangan yang timbul dari aktivitas itu sendiri, bukan karena faktor eksternal. Dalam konteks pekerjaan, motivasi ini berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan, kreativitas, serta kinerja pegawai. Lebih lanjut, Gagné et al. (2021) menegaskan bahwa motivasi intrinsik sebagai bentuk motivasi otonom berhubungan positif dengan kinerja adaptif dan proaktif, khususnya di lingkungan kerja yang menuntut kolaborasi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Motivasi intrinsik pada tingkat sedang menunjukkan bahwa pegawai terdorong secara internal untuk menyelesaikan tugas, merasakan kepuasan, dan menikmati pekerjaannya. Kondisi ini mendukung peningkatan kepuasan kerja, yang selanjutnya berperan sebagai mediator dalam memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja, termasuk dorongan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan.

4.2.2. Variabel Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik diukur melalui lima indikator, yaitu imbalan finansial, pengakuan dan apresiasi, peluang kenaikan jabatan, fasilitas kerja, serta penilaian kinerja.

Tabel 4. 6 . Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Ekstrinsik

No	Indikator	Pernyataan	Indeks	STD Dev	Kriteria
1	Imbalan Finansial	Saya mengurangi usaha jika bonus tidak sesuai harapan	1,57	0,699	Rendah
2	Pengakuan dan Apresiasi	Saya hanya fokus pada tugas yang mendapat penghargaan	1,57	0,673	Rendah
3	Kenaikan Jabatan	Tanpa promosi jabatan, motivasi saya menurun	1,58	0,685	Rendah
4	Fasilitas Kerja	Fasilitas kerja yang kurang membuat saya enggan maksimal	1,57	0,660	Rendah
5	Penilaian Kinerja	Penilaian kinerja yang tidak berpengaruh ke insentif membuat saya kurang bersemangat	1,57	0,699	Rendah
Nilai Indeks variable Motivasi Ekstrinsik			1,57		Rendah

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan hasil survei, motivasi ekstrinsik pegawai KPP Pratama Semarang Barat memiliki nilai indeks keseluruhan sebesar 1,57, yang termasuk dalam kategori rendah. Analisis indikator menunjukkan bahwa pegawai kurang termotivasi oleh faktor-faktor eksternal seperti imbalan finansial (1,57), pengakuan dan apresiasi (1,57), kenaikan jabatan (1,58), fasilitas kerja (1,57), serta penilaian kinerja yang berpengaruh terhadap insentif (1,57). Kondisi ini menunjukkan bahwa dorongan eksternal dari organisasi belum efektif dalam

memicu usaha maksimal pegawai, sehingga motivasi yang bersumber dari faktor eksternal relatif rendah.

Menurut Gagné et al. (2021), motivasi ekstrinsik berkaitan dengan upaya individu untuk melakukan tugas karena adanya imbalan, pengakuan, atau dorongan dari pihak luar. Pegawai yang memiliki motivasi ekstrinsik rendah cenderung tidak terlalu terdorong oleh penghargaan atau bonus, sehingga kontribusi mereka pada pencapaian kinerja dapat lebih bergantung pada motivasi internal atau faktor lain. Temuan ini konsisten dengan pandangan Locke (1976) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti gaji, promosi, dan pengakuan. Faktor-faktor tersebut berpengaruh pada perilaku kerja, namun dampaknya bergantung pada sejauh mana pegawai merasakannya sebagai hal yang bernilai.

Dalam konteks penelitian ini, peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, menunjukkan bahwa apabila motivasi ekstrinsik rendah, pengaruhnya terhadap kinerja pegawai cenderung lemah tanpa dukungan dari motivasi intrinsik maupun kepuasan kerja. Dengan kata lain, pegawai yang kurang tergerak oleh imbalan, penghargaan, atau promosi tetap dapat meningkatkan kinerjanya apabila motivasi intrinsik dan kepuasan kerja berada pada tingkat memadai. Hal ini menekankan pentingnya organisasi untuk menyeimbangkan pemberian insentif eksternal dengan upaya meningkatkan motivasi intrinsik, misalnya melalui pekerjaan yang menantang, kesempatan pengembangan diri, dan pengakuan yang relevan, agar kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat optimal.

4.2.3. Variabel Kepuasan Pegawai

Variabel Kepuasan Pegawai dalam penelitian ini diukur dengan 5 (Lima) indikator yaitu: Kepuasan terhadap kompensasi, Hubungan dengan rekan kerja, Kepuasan

terhadap pengakuan dan penghargaan, Kepuasan terhadap peluang pengembangan karir, dan Kepuasan terhadap pengawasan dan kepemimpinan.

Tabel 4. 7 . Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Pegawai

No	Indikator	Pernyataan	Indeks	STD Dev	Kriteria
1	Kepuasan terhadap kompensasi,	Saya puas dengan kompensasi yang diterima	4,49	0,565	Sedang
2	Hubungan dengan rekan kerja	Saya nyaman bekerja dengan rekan-rekan	4,46	0,608	Sedang
3	Kepuasan terhadap pengakuan dan penghargaan	Saya puas dengan penghargaan atas prestasi kerja	4,46	0,608	Sedang
4	Kepuasan terhadap peluang pengembangan karir	Saya puas dengan peluang pengembangan karir	4,43	0,607	Sedang
5	Kepuasan terhadap Pengawasan dan Kepemimpinan	Saya puas dengan dukungan atasan dalam pekerjaan	4,48	0,610	Sedang
Nilai Indeks variable Kepuasan Pegawai			4,47		Sedang

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Hasil survei menunjukkan bahwa indeks kepuasan pegawai di KPP Pratama Semarang Barat mencapai 4,46, yang dikategorikan dalam tingkat sedang. Analisis indikator menunjukkan bahwa pegawai cukup puas dengan berbagai aspek pekerjaan, termasuk kompensasi yang diterima (indeks 4,47), kenyamanan bekerja dengan rekan (indeks 4,41), penghargaan atas prestasi kerja (indeks 4,47), peluang pengembangan karir (indeks 4,48), serta dukungan atasan dalam melaksanakan tugas (indeks 4,45). Hasil ini menunjukkan bahwa

meskipun kepuasan kerja pegawai tidak berada pada tingkat tinggi, pegawai tetap merasakan pengakuan, dukungan, dan peluang pengembangan yang memadai, yang menjadi faktor penting dalam membangun motivasi dan kinerja.

Kepuasan kerja berperan penting sebagai mediator antara motivasi dan kinerja karyawan. Pegawai yang puas dengan kompensasi finansial cenderung memiliki motivasi ekstrinsik lebih tinggi, sedangkan kenyamanan kerja dan kesempatan pengembangan karier dapat meningkatkan motivasi intrinsik karena pekerjaan selaras dengan minat dan kebutuhan pribadi. Selain itu, penelitian Locke (1976) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi langsung dengan kinerja, di mana pegawai yang puas cenderung melaksanakan tugas dengan lebih baik, bertanggung jawab, dan proaktif.

4.2.3. Variabel Kinerja Pegawai

Variabel Kinerja Pegawai dalam penelitian ini diukur melalui 5 (Lima) indikator yaitu: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Kepatuhan terhadap *deadline*, Efektivitas biaya dan Inisiatif tanggungjawab

Tabel 4. 8 . Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Pegawai

No	Indikator	Pernyataan	Indeks	STD Dev	Kriteria
1	Kualitas kerja	Saya puas dengan kompensasi yang diterima	4,47	0,565	Sedang
2	Kuantitas kerja	Saya nyaman bekerja dengan rekan-rekan	4,41	0,608	Sedang
3	Kepatuhan terhadap <i>deadline</i>	Saya puas dengan penghargaan atas prestasi kerja	4,47	0,608	Sedang
4	Efektivitas biaya	Saya puas dengan peluang pengembangan karir	4,48	0,607	Sedang

5	Inisiatif dan tanggungjawab	Saya puas dengan dukungan atasan dalam pekerjaan	4,45	0,610	Sedang
Nilai Indeks variable Kinerja Pegawai			4,46		Sedang

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan hasil survei, kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat memiliki nilai indeks keseluruhan sebesar 4,46, yang masuk dalam kategori sedang. Analisis indikator menunjukkan bahwa pegawai cukup puas dengan berbagai aspek pekerjaan yang menjadi tolok ukur kinerja, antara lain kualitas kerja yang tercermin dari kepuasan terhadap kompensasi (indeks 4,47), kuantitas kerja melalui kenyamanan bekerja dengan rekan (indeks 4,41), kepatuhan terhadap deadline melalui penghargaan atas prestasi kerja (indeks 4,47), efektivitas biaya melalui kepuasan terhadap peluang pengembangan karir (indeks 4,48), serta inisiatif dan tanggung jawab yang ditunjukkan oleh dukungan atasan (indeks 4,45). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menjalankan tugas-tugas pekerjaan secara memadai, walaupun masih terdapat ruang untuk peningkatan performa yang lebih optimal.

Temuan mengenai kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Barat pada level sedang menegaskan bahwa rendahnya motivasi ekstrinsik tidak sepenuhnya menghambat kinerja, karena motivasi intrinsik dan kepuasan kerja yang cukup mampu menjadi pendorong utama dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, optimalisasi kepuasan kerja melalui bentuk pengakuan, perhatian atasan, dan peluang pengembangan karir diperlukan untuk memperkuat peran motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

4.3. Analisis Statistik

Analisis data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi validitas indikator serta reliabilitas konstruk yang digunakan. Validitas setiap indikator diuji melalui convergent validity, untuk memastikan bahwa setiap item secara konsisten mengukur variabel yang dimaksud. Sementara itu, reliabilitas konstruk diukur menggunakan composite reliability, yang berfungsi menilai konsistensi internal keseluruhan item dalam satu konstruk. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memastikan bahwa data yang diperoleh memiliki kualitas yang memadai sebelum dilakukan analisis lanjutan untuk menguji hipotesis penelitian.

4.3.1. Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Model penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, di mana outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator terkait dengan variabel laten yang diukur. Uji yang dilakukan pada outer model meliputi:.

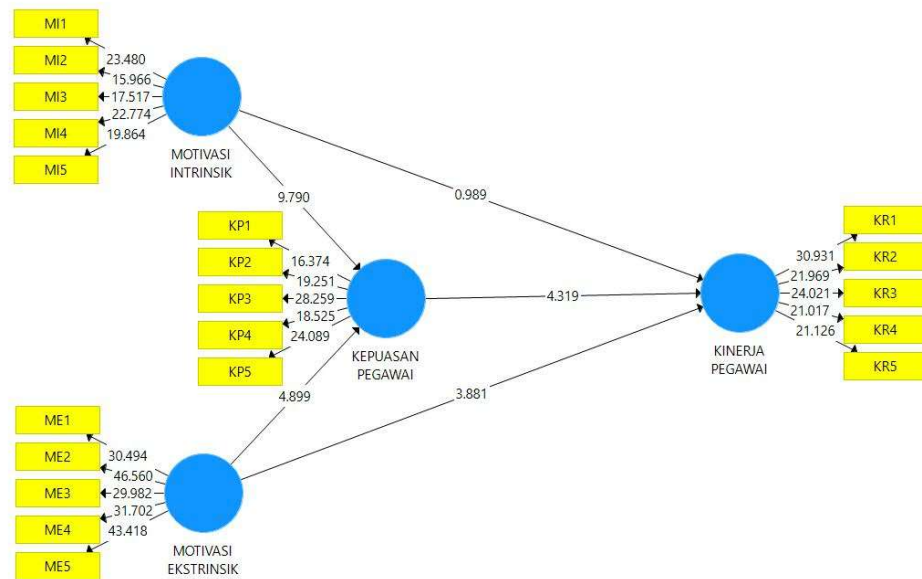
1. Uji Validitas dengan *convergent validity*

Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana kuesioner mampu mengukur konsep yang dimaksud, sehingga instrumen dapat dikatakan sah jika benar-benar merepresentasikan variabel penelitian. Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan menggunakan convergent validity pada PLS, dengan loading factor sebagai tolok ukur utama. Indikator dianggap valid apabila memiliki nilai loading di atas 0,70, meskipun menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015), nilai antara 0,50–0,60 masih dapat diterima pada tahap awal pengembangan skala pengukuran. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Barat tergolong pada kategori

sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun motivasi ekstrinsik relatif rendah, motivasi intrinsik dan tingkat kepuasan kerja yang memadai tetap mampu mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, upaya peningkatan kepuasan kerja melalui pemberian apresiasi, dukungan pimpinan, serta peluang pengembangan karier menjadi sangat penting untuk memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja, sehingga organisasi dapat meningkatkan performa pegawai secara berkelanjutan

Tabel 4. 9 Hasil *Outer Loading*

	MOTIVASI INTRINSIK	MOTIVASI EKSTRINSIK	KEPUASAN PEGAWAI	KINERJA PEGAWAI
MI1	0.841			
MI2	0.798			
MI3	0.776			
MI4	0.802			
MI5	0.802			
ME1		0.861		
ME2		0.905		
ME3		0.870		
ME4		0.884		
ME5		0.911		
KP1			0.737	
KP2			0.806	
KP3			0.841	
KP4			0.770	
KP5			0.807	
KR1				0.851
KR2				0.809
KR3				0.797
KR4				0.787
KR5				0.791



Gambar 4.1 Ouput Algorithm

Selain itu, discriminant validity juga dapat dievaluasi melalui *Square Root of Average Variance Extracted (AVE)*, dengan kriteria nilai yang disarankan berada di atas 0,50. Tabel berikut menyajikan nilai AVE dari indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4. 10 Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Motivasi Instrinsik	0,646
Motivasi Ekstrinsik	0,786
Kepuasan Pegawai	0,652
Kinerja Pegawai	6,628

Tabel 4.10 menunjukkan nilai $\sqrt{AVE}$ di atas 0.5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid

2. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu:

- a. Reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini dinilai berdasarkan konsistensi jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan, yang mencerminkan kestabilan instrumen dalam mengukur fenomena yang diteliti (Ghozali & Latan, 2015). Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa alat ukur mampu memberikan hasil yang konsisten dan dapat dipercaya; semakin tinggi nilai reliabilitas, semakin stabil instrumen tersebut dalam pengukuran. Dalam penelitian ini, konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,60. Hasil analisis yang tercantum pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai di atas batas minimal, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan konsisten untuk digunakan dalam pengumpulan data selanjutnya

Tabel 4. 11 *Cronbach Alpha*

<i>Cronbach's Alpha</i>	
Motivasi Instrinsik	0,863
Motivasi Ekstrinsik	0,932
Kepuasan Pegawai	0,851
Kinerja Pegawai	0,866

- b. Selain pengukuran dengan *Cronbach's Alpha*, reliabilitas konstruk juga dapat dievaluasi menggunakan *Composite Reliability*. Suatu instrumen dianggap reliabel apabila nilai *Composite Reliability* untuk setiap konstruk beserta indikatornya melebihi 0,70. Selain itu, indikator dengan nilai loading factor minimal 0,70 juga dipandang memenuhi kriteria, sehingga

keseluruhan instrumen dinyatakan konsisten dalam mengukur variabel penelitian

Tabel 4. 12 *Composite Reliability*

<i>Composite Reliability</i>	
Motivasi Instrinsik	0,894
Motivasi Ekstrinsik	0,903
Kepuasan Pegawai	0,948
Kinerja Pegawai	0,901

Tabel 4.12 menunjukkan dari hasil composite reliability masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,7. Menurut Chin (1998) suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya di atas 0,70 serta dapat dipertahankan dan diterima pada nilai 0,50 hingga 0,60. Terlihat disini nilai untuk keseluruhan variabel memiliki nilai composite reliability > 0,5 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Yang dimaksud dengan reliabel disini adalah bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

4.3.2. Uji Model Struktural (Inner Model)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria pada *Outer Model*, tahap berikutnya adalah pengujian *Inner Model* atau model struktural. Pengujian ini dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk dalam kerangka penelitian. Nilai *Adjusted R-Square* yang diperoleh pada masing-masing konstruk disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 13 *Adjusted R-Square*

<i>R-Square Adjusted</i>	
Kepuasan Pegawai	0,620
Kinerja Pegawai	0,613

“Berdasarkan hasil analisis, nilai *Adjusted R-Square* untuk variabel kepuasan pegawai sebesar 0,620, sedangkan untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,613. Nilai ini menunjukkan sejauh mana variabel independen dalam penelitian mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Dalam konteks penelitian ini, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berperan sebagai prediktor utama kepuasan pegawai, sementara kepuasan pegawai beserta motivasi turut berkontribusi terhadap kinerja pegawai.

Nilai *Adjusted R-Square* 0,620 pada konstruk kepuasan pegawai mengindikasikan bahwa sekitar 62% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Dengan kata lain, kedua jenis motivasi tersebut memiliki peran signifikan dalam membentuk tingkat kepuasan pegawai di KPP Pratama Semarang Barat. Sisa sebesar 38% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian, seperti kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, maupun karakteristik pribadi pegawai yang tidak diukur.

Temuan ini menegaskan bahwa motivasi intrinsik—dorongan internal yang berkaitan dengan tanggung jawab, pencapaian diri, dan ketertarikan pada pekerjaan—serta motivasi ekstrinsik—meliputi imbalan eksternal seperti gaji, penghargaan, dan promosi—memberikan kontribusi nyata terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Gagné et al. (2021), yang menyatakan bahwa motivasi, baik internal maupun eksternal, memengaruhi cara individu memaknai pekerjaannya dan menentukan tingkat kepuasan yang dirasakan. Dengan demikian, pegawai yang terdorong secara internal sekaligus menerima dukungan eksternal cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, nilai *R-Square* sebesar 0,625 pada konstruk kinerja pegawai termasuk kategori kuat, karena melebihi ambang batas 0,60 sesuai kriteria yang dianjurkan dalam pendekatan *Partial Least Squares (PLS)* (Chin, 1998; Ghazali & Latan, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi secara tidak langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui mekanisme mediasi kepuasan kerja.

Temuan ini menegaskan pentingnya intervensi organisasi dalam membangun sistem yang mampu meningkatkan motivasi sekaligus memperkuat kepuasan kerja pegawai. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pemberian apresiasi atas pencapaian, penyediaan kesempatan pengembangan karier, peningkatan kualitas lingkungan kerja, serta dukungan dari pimpinan. Jika hal-hal tersebut diterapkan secara konsisten, maka kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan akan mengalami peningkatan berkelanjutan.

Tabel 4. 14 Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Intrinsik -> Kinerja Pegawai	0.102	0.110	0.103	0.989	0.323
Motivasi Ekstrinsik -> Kinerja Pegawai	-0.338	-0.334	0.087	3.881	0.000
Motivasi Intrinsik -> Kepuasan Pegawai	0.585	0.586	0.060	9.790	0.000
Motivasi Ekstrinsik -> Kepuasan Pegawai	-0.328	-0.329	0.067	4.899	0.000
Kepuasan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0.461	0.460	0.107	4.319	0.000

Hasil analisis SEM-PLS dalam penelitian ini menunjukkan adanya pola hubungan yang berbeda antara motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat. Nilai Adjusted R-Square sebesar 0,620 pada konstruk kepuasan pegawai menandakan bahwa 62% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, sementara 38% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model, seperti iklim organisasi, lingkungan kerja, dan karakteristik individu pegawai. Di sisi lain, Adjusted R-Square sebesar 0,613 pada konstruk kinerja pegawai menunjukkan bahwa sekitar 61,3% variasi kinerja dapat dijelaskan secara bersama oleh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja, sedangkan 38,7% sisanya

dipengaruhi oleh faktor eksternal lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini. Kedua nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan (explanatory power) yang cukup baik, karena telah melewati ambang batas 0,60 yang dikategorikan kuat dalam pendekatan Partial Least Squares (PLS). Hal ini mengimplikasikan bahwa motivasi—baik intrinsik maupun ekstrinsik—bersama dengan kepuasan kerja berperan penting dalam menentukan kinerja pegawai, meskipun variabel-variabel kontekstual lain di luar model tetap memiliki pengaruh yang tidak dapat diabaikan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping untuk menghasilkan T-statistik dan p-value. Dalam SEM-PLS, T-statistik dihitung menggunakan rumus sederhana:

$$T = \frac{O}{STDEV}$$

di mana O adalah nilai koefisien jalur (Original Sample) dan STDEV adalah standar deviasi hasil bootstrapping. T-statistik ini kemudian dibandingkan dengan batas kritis 1,96, yang berasal dari distribusi normal standar untuk tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) pada uji dua arah. Batas 1,96 digunakan karena secara statistik, pada distribusi normal, 95% area berada di dalam $\pm 1,96$ standar deviasi dari rata-rata. Dengan kata lain, jika T-statistik lebih besar dari 1,96, maka koefisien jalur dianggap signifikan secara statistik, sehingga hipotesis alternatif dapat diterima.

Hasil analisis jalur menggunakan SEM-PLS menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,585, T-statistik 9,790, dan p-value 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki dorongan internal—misalnya rasa senang

dalam melaksanakan pekerjaan, tantangan pribadi, maupun kepuasan batin dari penyelesaian tugas—cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (1985), yang menekankan peran penting kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam membentuk kepuasan serta keterikatan individu. Penelitian Gagné et al. (2021) juga mendukung temuan ini, menyatakan bahwa motivasi intrinsik merupakan faktor kunci yang meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja pegawai.

Sebaliknya, motivasi ekstrinsik menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur sebesar -0,328, T-statistik 4,899, dan p-value 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila imbalan, promosi, fasilitas, atau sistem penilaian kinerja tidak sesuai dengan harapan pegawai, tingkat kepuasan kerja cenderung menurun. Temuan ini sejalan dengan teori Locke (1976), yang menekankan bahwa faktor-faktor eksternal seperti kompensasi dan kondisi lingkungan kerja memainkan peran penting dalam membentuk persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. Ketika faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, kepuasan maupun motivasi pegawai dapat menurun.

Hasil analisis jalur menunjukkan pola pengaruh motivasi terhadap kinerja yang berbeda-beda. Motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur 0,102, T-statistik 0,989, dan p-value 0,323. Hal ini mengindikasikan bahwa dorongan internal pegawai tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan bekerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien jalur -0,338, T-statistik 3,881, dan p-value 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa sistem insentif, penghargaan, atau fasilitas yang kurang memadai dapat menurunkan kinerja pegawai secara

langsung. Oleh karena itu, organisasi perlu mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan kompensasi serta penghargaan agar mampu meningkatkan produktivitas.

Selain itu, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ditunjukkan oleh koefisien jalur 0,461, T-statistik 4,319, dan p-value 0,000. Pegawai yang merasa puas—baik melalui kompensasi yang adil, dukungan atasan, peluang pengembangan karier, maupun pengakuan atas prestasi—cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel kunci yang memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja, memperkuat pengaruh motivasi intrinsik sekaligus mengurangi efek negatif motivasi ekstrinsik terhadap kinerja. Temuan ini menekankan pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja individu sekaligus performa organisasi secara keseluruhan.

Persamaan jalur mediasi dalam penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

1. Kepuasan Pegawai (M):

$$M = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$M = 0,585X_1 - 0,328X_2 + e_1$$

2. Kinerja Pegawai (Y):

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 M + e_2$$

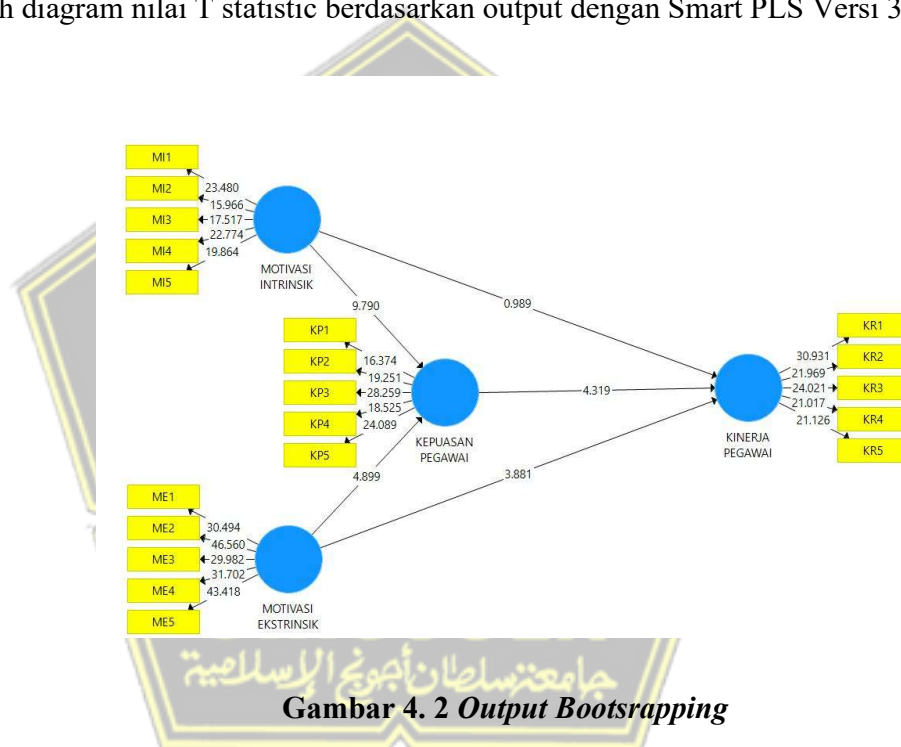
$$Y = 0,102X_1 - 0,338X_2 + 0,461M + e_2$$

Di mana:

- X1 = Motivasi Intrinsik
- X2 = Motivasi Ekstrinsik
- M = Kepuasan Pegawai
- Y = Kinerja Pegawai
- e1,e2 = error term

Dengan demikian, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya difokuskan pada penguatan motivasi intrinsik serta peningkatan tingkat kepuasan kerja. Motivasi ekstrinsik harus dikelola dengan hati-hati agar tidak menimbulkan efek negatif. Kepuasan pegawai sebagai mediator memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa motivasi berdampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Berikut adalah diagram nilai T statistic berdasarkan output dengan Smart PLS Versi 3



Gambar 4. 2 Output Bootstrapping

4.4. Pembahasan

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah di ajukan, yaitu:

1. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian jalur menunjukkan bahwa pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai menghasilkan koefisien sebesar 0,102 dengan nilai T-

statistik 0,989 serta p-value 0,323. Nilai T-statistik yang diperoleh berada di bawah ambang batas 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), sehingga hipotesis H1 secara statistik tidak diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat. Artinya, meskipun pegawai terdorong oleh faktor internal seperti minat, kepuasan, atau tantangan pribadi dalam melaksanakan tugas, dorongan tersebut tidak secara langsung meningkatkan kinerja. Pengaruh motivasi intrinsik cenderung bekerja melalui mekanisme mediasi, misalnya melalui kepuasan kerja. Ambang $T = 1,96$ dipilih karena pada distribusi normal standar, sekitar 95% data berada dalam rentang $\pm 1,96$ standar deviasi, sehingga jalur pengaruh dianggap signifikan bila T-statistik lebih besar dari 1,96 dan tidak signifikan bila berada di bawah nilai tersebut.

Meskipun hasil ini menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung, motivasi intrinsik tetap memegang peranan penting dalam konteks kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi biasanya mengerjakan tugas dengan rasa senang, merasa tertantang, memperoleh kepuasan batin, dan menikmati proses pekerjaan sesuai minat pribadinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (1985), yang menekankan bahwa motivasi intrinsik dapat mendorong keterlibatan, komitmen, dan kepuasan dalam bekerja. Temuan Gagné et al. (2021) turut mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara signifikan meningkatkan kepuasan pegawai, yang kemudian berperan sebagai mediator dalam memperkuat kinerja mereka.

Dengan demikian, meskipun motivasi intrinsik tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, pegawai yang terdorong oleh motivasi internal cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini kemudian berfungsi sebagai mediator yang membantu meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang mampu memberikan tantangan, relevansi makna, serta kesesuaian dengan minat dan potensi pegawai. Dengan demikian, motivasi intrinsik tidak hanya terjaga, tetapi juga dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja melalui peran mediasi kepuasan kerja.

Kesimpulan Hipotesis H1: Hipotesis H1 ditolak karena motivasi intrinsik tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Meski demikian, motivasi intrinsik tetap berperan penting secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain, dorongan internal seperti minat, kesenangan, dan tantangan dalam pekerjaan tidak langsung meningkatkan kinerja, tetapi dapat mendorong kinerja ketika mampu membangkitkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan mereka.

2. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis jalur memperlihatkan bahwa motivasi ekstrinsik memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan oleh koefisien jalur -0,338, T-statistik 3,881, dan p-value 0,000. Nilai T-statistik yang berada di atas ambang kritis 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) menegaskan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik, meskipun arah pengaruhnya negatif. Batas kritis 1,96 sendiri ditetapkan berdasarkan distribusi normal standar, di

mana 95% area distribusi berada dalam rentang $\pm 1,96$ standar deviasi. Dengan demikian, T-statistik yang melebihi angka tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur yang diestimasi memiliki pengaruh nyata dan dapat dipercaya secara empiris.

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik yang dirasakan kurang memadai atau tidak sesuai dengan harapan pegawai dapat menurunkan kinerja secara langsung. Contohnya, insentif finansial, fasilitas kerja, promosi jabatan, atau penilaian kinerja yang tidak memadai dapat membuat pegawai kurang termotivasi untuk memberikan usaha maksimal. Temuan ini mendukung *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Vroom (1964), yang menyatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh keyakinan mereka bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja tertentu, dan kinerja tersebut pada akhirnya akan membawa imbalan yang sesuai dengan harapan individu. Apabila terjadi kesesuaian antara harapan pegawai terhadap imbalan dengan apa yang benar-benar diberikan organisasi, maka motivasi dan kinerja akan meningkat. Sebaliknya, jika terdapat ketidaksesuaian—misalnya insentif, penghargaan, atau promosi yang tidak sebanding dengan beban kerja dan kontribusi—hal ini dapat menimbulkan rasa kecewa, demotivasi, bahkan menurunkan produktivitas pegawai. Dengan demikian, pengaruh negatif motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pada penelitian ini dapat dipahami sebagai konsekuensi dari adanya ketidakselarasan antara ekspektasi pegawai dan sistem penghargaan yang diterapkan organisasi.

Selain itu, penelitian ini menguatkan temuan Locke (1976) yang menekankan bahwa faktor-faktor eksternal, seperti penghargaan dan insentif,

memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, dan pengaruh negatif dapat muncul jika sistem motivasi ekstrinsik tidak dikelola dengan baik. Hal ini menekankan bahwa organisasi perlu menyusun kebijakan insentif yang tidak hanya adil tetapi juga transparan, sehingga sistem penghargaan yang diterapkan benar-benar sesuai dengan harapan pegawai. Dengan demikian, motivasi ekstrinsik dapat berfungsi sebagai faktor pendorong peningkatan kinerja, bukan sebaliknya menjadi sumber demotivasi yang justru menghambat produktivitas.

Kesimpulan Hipotesis H2: Hipotesis H2 dinyatakan diterima, karena motivasi ekstrinsik terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai meskipun dengan arah negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap faktor-faktor ekstrinsik, seperti insentif, penghargaan, maupun fasilitas kerja, dapat berdampak pada penurunan kinerja. Oleh karena itu, pengelolaan motivasi ekstrinsik yang tepat menjadi aspek penting agar sistem penghargaan tidak menimbulkan demotivasi, melainkan mampu mendukung peningkatan performa pegawai.

3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Pegawai

Hasil analisis jalur memperlihatkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai, dengan koefisien 0,585, T-statistik 9,790, dan p-value 0,000. Nilai T-statistik yang jauh di atas ambang kritis 1,96 pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) menunjukkan bahwa hubungan ini kuat dan signifikan secara statistik.. Standar ini digunakan karena pada distribusi normal, sekitar 95% data berada dalam rentang $\pm 1,96$ standar deviasi dari rata-rata; oleh karena itu, T-statistik yang lebih tinggi menandakan bahwa koefisien jalur signifikan.

Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih besar. Dorongan internal seperti kesenangan dalam bekerja, tantangan penyelesaian tugas, kesesuaian pekerjaan dengan minat, dan kepuasan pribadi berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan pegawai. Hasil ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985), yang menekankan motivasi intrinsik sebagai pendorong utama keterlibatan dan kepuasan individu, serta diperkuat oleh penelitian Gagné et al. (2021) yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Dengan demikian, pengelolaan motivasi intrinsik menjadi strategi penting bagi organisasi. Pemberian kesempatan bagi pegawai untuk menjalani pekerjaan yang bermakna, menantang, dan selaras dengan minat pribadi akan mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja berperan sebagai jalur mediasi yang memperkuat dampak motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kesimpulan Hipotesis H3: Hipotesis H3 diterima, karena hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa motivasi yang bersumber dari dalam diri, seperti rasa senang dalam bekerja, tantangan untuk berprestasi, serta kesesuaian pekerjaan dengan minat, menjadi faktor fundamental dalam menciptakan kepuasan kerja. Dengan demikian, motivasi intrinsik dapat dipandang sebagai salah satu elemen kunci yang berperan penting dalam meningkatkan kepuasan pegawai di KPP Pratama

Semarang Barat, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara tidak langsung.

4. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Pegawai

Analisis jalur mengungkap bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai dengan koefisien jalur $-0,328$, T-statistik $4,899$, dan p-value $0,000$. Meskipun arahnya negatif, nilai T-statistik yang melebihi ambang kritis $1,96$ pada tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik.

Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika faktor-faktor ekstrinsik yang diharapkan pegawai—seperti insentif finansial, fasilitas kerja, peluang promosi, maupun sistem penilaian kinerja—tidak terpenuhi secara memadai atau dirasakan tidak adil, maka kepuasan kerja cenderung menurun. Kondisi ini mencerminkan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki peran ganda: di satu sisi dapat meningkatkan kepuasan bila dikelola dengan baik, namun di sisi lain dapat menjadi sumber ketidakpuasan bila tidak sesuai dengan ekspektasi pegawai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan *Expectancy Theory* (Vroom, 1964) yang menekankan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara usaha, kinerja, dan imbalan yang diperoleh. Apabila terjadi ketidaksesuaian antara harapan dan realitas, maka pegawai akan kehilangan dorongan untuk merasa puas dalam pekerjaannya. Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan pandangan Locke (1976) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam penghargaan eksternal, seperti gaji, pengakuan, dan kesempatan karier.

Dengan demikian, hasil ini menegaskan pentingnya desain sistem penghargaan yang adil, transparan, dan konsisten agar motivasi ekstrinsik tidak berbalik menjadi faktor penurunan kepuasan kerja. Dengan demikian, meskipun motivasi ekstrinsik sering dianggap sebagai pendorong kinerja, dalam konteks penelitian ini, ketidakpuasan terhadap faktor ekstrinsik justru berimplikasi negatif terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola motivasi ekstrinsik secara hati-hati melalui sistem insentif yang adil, transparan, dan sesuai dengan harapan pegawai agar dapat mendukung kepuasan kerja dan mencegah penurunan kinerja.

Kesimpulan Hipotesis H4: Hipotesis H4 diterima, menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik memang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai, meskipun arah pengaruhnya bersifat negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa insentif atau penghargaan yang tidak sesuai harapan pegawai cenderung menurunkan tingkat kepuasan kerja. Artinya, ketidaksesuaian faktor-faktor ekstrinsik dapat menurunkan kepuasan kerja, sehingga pengelolaan motivasi ekstrinsik menjadi sangat penting.

5. Pengaruh Kepuasan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Analisis jalur mengungkap bahwa kepuasan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien jalur 0,461, T-statistik 4,319, dan p-value 0,000. Karena nilai T-statistik melebihi batas kritis 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, hubungan ini dapat dipastikan signifikan secara statistik, menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini memperlihatkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan—seperti kompensasi yang layak, hubungan interpersonal yang baik, penghargaan atas kinerja, peluang pengembangan karier, serta dukungan dari atasan—cenderung menunjukkan performa yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi pendorong penting dalam membangun semangat, disiplin, dan tanggung jawab dalam bekerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Herzberg's Two-Factor Theory (Herzberg, 1966), yang menekankan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai faktor motivasional yang mampu meningkatkan produktivitas pegawai. Selain itu, hasil ini mendukung temuan Gagné et al. (2021), yang menegaskan peran kepuasan kerja sebagai mediator penting, yakni memperkuat pengaruh motivasi intrinsik sekaligus meredam efek negatif motivasi ekstrinsik terhadap kinerja

Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan jalur mediasi strategis yang memungkinkan pegawai untuk menyalurkan motivasi menjadi kinerja nyata. Pegawai yang puas lebih terdorong untuk bekerja optimal, patuh pada target dan deadline, serta memiliki inisiatif dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan, seperti sistem kompensasi yang adil, pengakuan kontribusi, serta kesempatan berkembang, agar kinerja pegawai dapat terus meningkat secara berkelanjutan.

Kesimpulan Hipotesis H5: Hipotesis H5 diterima, karena kepuasan pegawai terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi mampu menjadi

pendorong utama peningkatan performa pegawai di KPP Pratama Semarang Barat.

Hasil analisis menggunakan pendekatan SEM-PLS mengungkap pola hubungan yang berbeda antara motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan pegawai, dan kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat. Penelitian ini mengadopsi metode bootstrapping untuk pengujian hipotesis, dengan nilai T-statistik dibandingkan terhadap batas kritis 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menilai secara komprehensif sejauh mana variabel-variabel laten memengaruhi satu sama lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta memastikan bahwa temuan yang diperoleh memiliki landasan statistik yang kuat.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,102 dan T-statistik 0,989. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun dorongan internal seperti rasa senang dalam bekerja, tantangan pribadi, kepuasan batin, serta keinginan untuk mencapai prestasi tertentu muncul pada individu, hal tersebut tidak serta-merta meningkatkan kinerja secara langsung. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi tetap memerlukan faktor lain, seperti kepuasan kerja, agar dorongan internalnya dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang nyata.

Sebaliknya, motivasi intrinsik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,585 dan T-statistik 9,790. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang terdorong secara internal cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan yang timbul tidak hanya berasal dari pencapaian target kerja, tetapi juga dari pengalaman bekerja yang menyenangkan, kesesuaian antara tugas

dengan minat pribadi, serta perasaan berhasil dalam menyelesaikan tanggung jawab. Dengan demikian, temuan ini menegaskan peran motivasi intrinsik sebagai pendorong penting bagi terbentuknya kepuasan pegawai, yang selanjutnya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui mekanisme mediasi.

Secara keseluruhan, hasil ini memperlihatkan bahwa meskipun motivasi intrinsik tidak berdampak langsung terhadap kinerja, dorongan internal tetap memainkan peran sentral dalam membangun kepuasan pegawai. Kepuasan kerja kemudian berfungsi sebagai penghubung penting yang memungkinkan motivasi intrinsik diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih optimal, sehingga strategi peningkatan kinerja pegawai sebaiknya tidak hanya fokus pada insentif eksternal, tetapi juga pada penguatan motivasi internal dan penciptaan lingkungan kerja yang memuaskan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan dominan melalui jalur mediasi, yaitu dengan meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hal ini selaras dengan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985), yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, dalam menciptakan kepuasan kerja. Penelitian Gagné et al. (2021) juga mendukung temuan ini, dengan menyatakan bahwa motivasi intrinsik berkontribusi terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada performa pegawai.

Sementara itu, motivasi ekstrinsik menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja dan kepuasan pegawai. Analisis jalur memperlihatkan koefisien $-0,338$ terhadap kinerja dengan T-statistik $3,881$, serta koefisien $-0,328$ terhadap kepuasan pegawai dengan T-statistik $4,899$. Kedua pengaruh ini signifikan, sehingga hipotesis H2 dan H4 diterima

meskipun arahnya negatif. Temuan ini menegaskan bahwa faktor eksternal, seperti bonus, promosi, fasilitas kerja, atau penghargaan yang tidak sesuai harapan, dapat menurunkan kepuasan dan kinerja pegawai, sesuai dengan temuan Locke (1976) dan prinsip Expectancy Theory (Vroom, 1964). Lebih lanjut, kepuasan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (H5) dengan koefisien jalur 0,461 dan T-statistik 4,319. Hipotesis H5 diterima, menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong produktivitas, kedisiplinan, inisiatif, dan tanggung jawab pegawai, sehingga kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang memperkuat pengaruh motivasi intrinsik dan menahan dampak negatif motivasi ekstrinsik terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan teori Herzberg (1966) mengenai faktor motivator dan hasil penelitian terkait kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan pegawai memiliki peran sentral dalam mendorong peningkatan kinerja. Motivasi intrinsik terbukti lebih optimal jika disalurkan melalui kepuasan kerja, sehingga faktor internal seperti rasa bermakna, tantangan, dan keterlibatan personal menjadi penggerak utama yang memperkuat performa. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik perlu dikelola secara hati-hati, karena ketidaksesuaian dalam pemberian insentif, promosi, atau penghargaan justru berpotensi menurunkan kepuasan serta kinerja. Dengan demikian, organisasi perlu merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada insentif material, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang menstimulasi, relevan dengan minat, dan memberikan rasa tujuan. Di saat yang sama, sistem penghargaan dan kompensasi yang adil tetap harus dijaga agar pegawai merasa dihargai. Pendekatan ini diharapkan mampu membangun kinerja pegawai yang konsisten dan berkelanjutan

Tabel 4.15 Tabel Kesimpulan Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien (β)	T-Statistik	Arah Pengaruh	Signifikansi ($\alpha = 0,05$)	Kesimpulan
H1	Motivasi Intrinsik → Kinerja Pegawai	0,102	0,989	Positif	Tidak signifikan	Ditolak
H2	Motivasi Ekstrinsik → Kinerja Pegawai	-0,338	3,881	Negatif	Signifikan	Diterima
H3	Motivasi Intrinsik → Kepuasan Pegawai	0,585	9,790	Positif	Signifikan	Diterima
H4	Motivasi Ekstrinsik → Kepuasan Pegawai	-0,328	4,899	Negatif	Signifikan	Diterima
H5	Kepuasan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,461	4,319	Positif	Signifikan	Diterima

Hasil penelitian ini mengungkapkan adanya kebaruan penting dalam konteks motivasi dan kinerja ASN. Pertama, berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya motivasi ekstrinsik sebagai pendorong kinerja (misalnya Gagné & Deci, 2005), temuan penelitian ini justru menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Fenomena ini dapat dipahami karena sistem remunerasi ASN, khususnya di Direktorat Jenderal Pajak, relatif lebih tinggi dan stabil dibanding sektor publik lainnya, sehingga insentif finansial tidak lagi berfungsi sebagai faktor

pendorong utama, bahkan dapat menimbulkan kejenuhan atau orientasi kerja yang bersifat transaksional.

Kedua, penelitian ini memperkuat peran motivasi intrinsik sebagai faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja ASN. Temuan ini sejalan dengan teori *Self-Determination*, yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Ryan & Deci, 2000). Penelitian ini menambahkan pemahaman bahwa motivasi intrinsik berpengaruh paling efektif ketika melalui jalur mediasi kepuasan kerja, sehingga dorongan internal pegawai tidak hanya berdampak langsung, tetapi lebih maksimal ketika mampu meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani.

Ketiga, penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam konteks sektor publik Indonesia, khususnya di bidang perpajakan, dengan menyoroti bagaimana faktor birokrasi seperti pola mutasi, beban kerja, dan peluang kerja di luar ASN turut memengaruhi efektivitas motivasi ekstrinsik terhadap kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji kembali teori motivasi pada konteks yang berbeda, tetapi juga memberikan pemahaman baru mengenai dinamika motivasi yang unik di kalangan ASN.

BAB V

KESIMPULAN

Bab ini menyajikan rangkuman temuan penelitian, implikasi praktis, keterbatasan, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

5.1. Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana motivasi intrinsik dan ekstrinsik memengaruhi kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi, pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Barat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui jalur mediasi kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan temuan Gagné dan Deci (2005), yang menekankan bahwa motivasi yang berasal dari dorongan internal—seperti kepuasan pribadi, tantangan intelektual, dan makna yang dirasakan dalam pekerjaan—mampu meningkatkan keterlibatan pegawai dan secara nyata berdampak positif pada kinerja mereka.

Sebaliknya, motivasi ekstrinsik ditemukan memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkaya literatur dengan memperlihatkan bahwa insentif finansial, tunjangan kinerja, maupun reward administratif tidak selalu meningkatkan produktivitas, melainkan dapat menimbulkan efek kontraproduktif apabila tidak diimbangi dengan motivasi intrinsik. Faktor-faktor seperti pola mutasi yang sering terjadi, tingginya beban kerja, serta munculnya peluang kerja di luar ASN menyebabkan motivasi ekstrinsik berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Kondisi ini sejalan dengan peringatan Herzberg (1966) bahwa faktor ekstrinsik lebih berperan sebagai “*hygiene factor*” yang mencegah ketidakpuasan, bukan sebagai pendorong utama kinerja.

Selain itu, penelitian ini menegaskan peran penting kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja terbukti memperkuat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja, sekaligus memperlemah dampak negatif motivasi ekstrinsik. Hal ini konsisten dengan pandangan Locke (1976) bahwa kepuasan kerja merupakan cerminan kesesuaian antara harapan individu dengan kondisi nyata di tempat kerja. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja ASN harus diarahkan pada penciptaan lingkungan kerja yang tidak hanya memberikan insentif finansial, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis, penghargaan non-material, serta peluang pengembangan diri.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menegaskan kembali pentingnya *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985) dalam konteks birokrasi publik, serta memberikan kebaruan dengan menemukan bahwa motivasi ekstrinsik dapat memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja ASN. Secara praktis, temuan ini menjadi landasan bagi perumusan kebijakan manajerial yang lebih komprehensif dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang berasal dari dorongan internal pegawai memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, dan melalui peningkatan kepuasan ini, kinerja pegawai pun mengalami peningkatan yang nyata. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik yang umumnya diwujudkan dalam bentuk insentif finansial dan fasilitas ternyata tidak secara langsung mampu meningkatkan kinerja, bahkan justru berkontribusi negatif terhadap kepuasan maupun kinerja pegawai. Temuan ini memberikan beberapa implikasi manajerial yang penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di

lingkungan Kantor Pelayanan Pajak, khususnya dalam kerangka mendukung keberhasilan reformasi birokrasi.

Pertama, hasil penelitian menegaskan bahwa penguatan motivasi intrinsik merupakan kunci dalam membangun sumber daya aparatur yang berkualitas. Pegawai pajak, meskipun telah memperoleh remunerasi yang relatif besar dibandingkan dengan instansi pemerintah lain, tetap membutuhkan dorongan dari dalam diri berupa rasa tanggung jawab, kebanggaan, serta makna atas pekerjaan yang dijalankan. Oleh karena itu, pimpinan perlu menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan setiap pegawai merasakan bahwa tugasnya memiliki nilai penting bagi organisasi dan masyarakat luas. Penyediaan ruang untuk berkreasi, kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pemberian tantangan kerja yang relevan akan memperkuat motivasi intrinsik dan menjaga keterlibatan pegawai.

Kedua, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi jalur paling penting dalam menjembatani pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya dengan memperhatikan motivasi, tetapi juga harus fokus pada upaya nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan pegawai dapat dibangun melalui berbagai aspek, seperti komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan bawahan, keadilan dalam pembagian tugas, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif dan saling mendukung. Pegawai yang merasa dihargai, memperoleh keadilan, dan memiliki kesempatan berkembang akan lebih mudah merasakan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong mereka bekerja lebih optimal untuk mencapai target organisasi.

Ketiga, penelitian ini juga memberikan pelajaran berharga mengenai keterbatasan motivasi ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja pegawai. Remunerasi yang

besar memang dapat menjadi daya tarik, tetapi dalam jangka panjang dapat kehilangan daya dorongnya apabila tidak dibarengi dengan faktor non-finansial. Bahkan, insentif yang terlalu menekankan aspek finansial berpotensi menurunkan kepuasan karena menimbulkan rasa jenuh, ketidakadilan, atau perasaan bahwa pekerjaan hanya sekadar rutinitas untuk memperoleh gaji. Oleh karena itu, manajemen perlu mengelola kebijakan insentif dengan bijak. Insentif finansial sebaiknya dipadukan dengan penghargaan non-materi, seperti pengakuan atas prestasi kerja, kesempatan promosi jabatan, maupun penghargaan simbolik yang dapat meningkatkan rasa bangga. Dengan demikian, pegawai tidak hanya terpaku pada imbalan material, tetapi juga merasa dihargai secara personal dan profesional.

Keempat, implikasi penting lainnya adalah perlunya kepemimpinan yang bersifat transformasional. Pemimpin di unit kerja tidak cukup hanya berperan sebagai pengawas dan pengendali target, melainkan juga harus mampu menjadi sumber inspirasi bagi pegawai. Gaya kepemimpinan yang mengedepankan keteladanan, memberi motivasi, dan membangun hubungan emosional akan memperkuat motivasi intrinsik pegawai serta meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional dapat menumbuhkan rasa percaya diri pegawai, mengarahkan mereka untuk berorientasi pada visi organisasi, serta menumbuhkan iklim kerja yang sehat sehingga pegawai lebih bersemangat dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Terakhir, hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi pelaksanaan reformasi birokrasi di sektor perpajakan. Selama ini reformasi lebih banyak difokuskan pada aspek struktural dan material, seperti perbaikan sistem remunerasi dan penyediaan fasilitas. Padahal, faktor psikologis dan sosial pegawai tidak kalah pentingnya. Penelitian ini membuktikan bahwa meskipun remunerasi di kantor pajak relatif besar, kepuasan kerja tetap

menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan kinerja. Oleh sebab itu, arah kebijakan manajemen sumber daya manusia di Direktorat Jenderal Pajak perlu menyeimbangkan antara insentif finansial dan upaya peningkatan kualitas motivasi intrinsik serta kepuasan kerja pegawai. Hanya dengan cara ini, organisasi dapat membangun pegawai yang berintegritas, termotivasi, dan berkinerja tinggi dalam jangka panjang.

Dengan demikian, implikasi manajerial dari penelitian ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kinerja di sektor publik tidak boleh hanya bertumpu pada aspek material, tetapi harus memperhatikan motivasi intrinsik dan kepuasan pegawai sebagai elemen fundamental. Bagi manajemen kantor pajak, ini berarti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan kebanggaan, keadilan, dan makna, karena pada akhirnya faktor-faktor inilah yang menjadi penentu keberhasilan kinerja organisasi.

5.3. Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan sumbangan signifikan terhadap pengembangan teori motivasi dan perilaku organisasi, terutama di sektor publik. Hasil bahwa motivasi intrinsik secara positif memengaruhi kinerja pegawai mendukung kerangka Self-Determination Theory dari Gagné dan Deci (2005), yang menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar—seperti kompetensi, otonomi, dan keterhubungan—mendorong kinerja yang lebih berkelanjutan. Hal ini menegaskan bahwa di lingkungan birokrasi modern, di mana insentif finansial cenderung stabil, motivasi internal menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas pegawai.

Kedua, temuan bahwa motivasi ekstrinsik justru memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja memperkaya perdebatan teoritis terkait efektivitas faktor eksternal dalam mendorong perilaku kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa berfokus secara berlebihan pada

insentif material, promosi jabatan, maupun penghargaan administratif dapat menimbulkan overjustification effect (Deci & Ryan, 2000), yaitu kondisi di mana pegawai merasa bahwa pekerjaan dilakukan semata-mata untuk memperoleh imbalan eksternal, sehingga melemahkan internalisasi nilai dan menurunkan keterikatan emosional pada tugas. Kontribusi ini menegaskan bahwa teori motivasi perlu mempertimbangkan ambiguitas peran motivasi ekstrinsik, terutama dalam konteks ASN yang menghadapi beban kerja tinggi, pola mutasi yang kadang tidak transparan, serta peluang kerja di sektor swasta yang lebih fleksibel.

Ketiga, hasil penelitian ini menegaskan peran mediasi kepuasan kerja dalam menghubungkan motivasi dengan kinerja, sebagaimana dijelaskan dalam teori Range of Affect Theory oleh Locke (1976) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari selisih antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman teoritis dengan menunjukkan bahwa motivasi—baik intrinsik maupun ekstrinsik—tidak serta merta langsung memengaruhi kinerja, tetapi membutuhkan kondisi afektif yang positif berupa kepuasan kerja sebagai mediator yang signifikan.

Keempat, penelitian ini turut memperkuat relevansi teori dua faktor Herzberg (1959) dalam konteks birokrasi publik, di mana faktor motivator (intrinsik) lebih berperan dalam meningkatkan kinerja dibandingkan faktor higienis (ekstrinsik). Temuan ini memperlihatkan bahwa dalam organisasi publik yang relatif memiliki struktur gaji dan tunjangan stabil, variabel motivasi ekstrinsik tidak lagi berperan dominan, bahkan dapat menjadi sumber kekecewaan ketika ekspektasi pegawai terhadap insentif maupun promosi tidak terpenuhi.

Dengan demikian, secara teoritis penelitian ini menegaskan pentingnya reposisi fokus kajian motivasi dari sekadar penghargaan ekstrinsik menuju penguatan aspek intrinsik dan afektif yang berhubungan langsung dengan kinerja. Kontribusi ini tidak hanya memperkaya literatur motivasi dan kinerja pegawai di sektor publik, tetapi juga membuka ruang untuk mengembangkan model teoritis yang lebih kontekstual bagi birokrasi modern di Indonesia, di mana faktor budaya, struktur organisasi, dan dinamika karier memiliki peran signifikan dalam membentuk hubungan antara motivasi, kepuasan, dan kinerja.

5.4. Keterbatasan Penelitian

- Keterbatasan pada lokasi penelitian
- Penelitian ini terbatas pada satu instansi pemerintah, yakni KPP Pratama Semarang Barat. Oleh karena itu, temuan yang diperoleh mungkin belum sepenuhnya dapat diterapkan atau digeneralisasikan pada seluruh ASN di instansi lain atau di wilayah dengan karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda.
- Keterbatasan metode pengumpulan data
Data diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert yang bersifat self-report. Hal ini memungkinkan adanya bias persepsi responden, seperti kecenderungan menjawab sesuai harapan (social desirability bias) atau ketidakakuratan dalam menilai diri sendiri.
- Keterbatasan variabel penelitian
Penelitian ini hanya menitikberatkan pada motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Padahal, ada sejumlah faktor lain yang secara teoritis turut memengaruhi kinerja ASN, antara lain gaya

kepemimpinan, budaya organisasi, tingkat komitmen, serta kondisi iklim kerja di lingkungan instansi.

- Keterbatasan desain penelitian

Pendekatan penelitian ini bersifat kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional*, sehingga hanya merekam data pada satu titik waktu tertentu. Akibatnya, studi ini belum dapat menggambarkan perubahan atau perkembangan hubungan antara motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

- Keterbatasan pada analisis data

Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS yang berfokus pada hubungan antar variabel laten. Namun, analisis ini belum sepenuhnya mampu menggali faktor-faktor kontekstual non-kuantitatif, seperti persepsi budaya kerja, interaksi sosial antarpegawai, atau dinamika birokrasi yang lebih kompleks.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian di masa mendatang. Pertama, penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada lebih dari satu instansi pemerintah atau lintas wilayah, sehingga hasil temuan dapat lebih merepresentasikan kondisi ASN secara nasional dan meningkatkan tingkat generalisasi. Kedua, Metode pengumpulan data sebaiknya diperluas dengan mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, misalnya melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok terfokus (FGD). Pendekatan ini memungkinkan penelitian menangkap informasi yang lebih kaya dan mendalam mengenai faktor-faktor psikologis serta

sosial yang memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai.. Ketiga, peneliti berikutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau komitmen afektif, sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif dan mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara lebih mendalam.

Selain itu, desain penelitian dengan pendekatan longitudinal juga perlu dipertimbangkan agar dapat melihat perubahan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu. Dengan demikian, akan lebih mudah diketahui apakah pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik bersifat konsisten atau berubah sesuai dengan dinamika organisasi dan kebijakan kepegawaian. Selanjutnya, teknik analisis dapat diperluas dengan multi-group analysis untuk membandingkan perbedaan karakteristik responden, misalnya berdasarkan usia, masa kerja, atau jabatan, sehingga dapat diketahui apakah pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja berbeda pada kelompok tertentu.

Akhirnya, penelitian selanjutnya diharapkan mampu memperhatikan faktor kontekstual birokrasi di Indonesia, seperti kebijakan mutasi, promosi, dan beban kerja yang tinggi, karena aspek-aspek ini sering kali menjadi determinan signifikan dalam memengaruhi motivasi serta niat pegawai untuk bertahan atau keluar dari ASN. Dengan perluasan ruang lingkup tersebut, penelitian di masa mendatang dapat memberikan kontribusi yang lebih besar, baik secara teoretis maupun praktis, dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai ASN melalui pengelolaan motivasi dan kepuasan kerja yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aljumah, A. (2022). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Aswara, D., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(1), 348–356. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i1.1497>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 108–119. <https://doi.org/10.1037/ocp0000159>
- Brown, S., Green, F., & Jones, D. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on employee performance: A study of public sector organizations. *Public Administration Review*, 82(4), 692–704. <https://doi.org/10.1111/puar.13456>
- Budiharjo, J. T., & Sanjaya, S. (2016). Analisis hubungan motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan di Hotel Swiss-Belinn Tunjungan Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 4(2), 424–435.
- Budianto, F., & Sambung, R. (2013). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 2(2), 78–88.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G., & Utama, I. W. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Eka Rosita Widya Sariningtyas. (2016). Analisis karakteristik individu dan motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang). *Serat Acitya: Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 5(1), 55–72.
- Gabriel, C., Ogbadu, A., & Okafor, C. (2016). Reward management and employee performance in Nigeria's public service. *International Journal of Public Administration*, 39(7), 518–527. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1102284>

- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., & Bourdeau, S. (2021). The impact of intrinsic and extrinsic motivation on employee performance: A self-determination theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 756–771. <https://doi.org/10.1002/job.250>
- Graves, S. A., & Lynch, T. J. (2020). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 17(3), 1–10. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Hidayati, S. N., & Ermiyanto, A. (2017). Analisis faktor motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 7(1), 18–30. <https://doi.org/10.30588/jmp.v7i1.320>
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2020). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Juwanda, M. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada PDAM Kota Tegal). [Skripsi, Universitas Pancasakti Tegal].
- Kadir, A. (2018). Analisis pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan PT. Permata Finance Banjarmasin. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 4(2), 151–159.
- Krisdiyanti, O., Rusandy, D. S., & Hardiningrum, I. S. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi ekstrinsik, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Brilliant English Course Pare. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 1(4).
- Le Minh-Duc, & Nguyen, H.-L. (2019). Transformational leadership, customer citizenship behavior, employee intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/JABES-10-2018-007>
- Lestari, E. D., & Msc, D. S. (2020). Pengaruh motivasi, keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT Bank UOB Indonesia Wilayah 2). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1–21.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 129–169). Rand McNally.
- Malik, R. F. A. (2019). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan. [Skripsi, Universitas Sumatera Utara].
- Mardianty, D., Hayati, R., Agia, N. L., & Denny, P. (2023). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada CV. Riho Mandiri. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7, 252–259.

- Mahrawati. (2019). Analisis motivasi ekstrinsik terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Palangka Raya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1).
- Muni, A., Nurhayati, T., & Widhiastuti, H. (2018). Analisa pengaruh pengembangan karir dan motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3), 261–281.
- Muslih, B. (2014). Motivasi ekstrinsik individu: Analisis kinerja karyawan medis Rumah Sakit Aura Syifa Kediri. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 30–39.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robert, S., & Melinda, T. (2018). Pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Media Mahardhika*, 16(3), 456–463.
- Soejarminto, Y., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Star Korea Industri MM2100 Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 6(1), 22–32. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i1.2465>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Sugianingrat, I. A. P. W., Susanto, P., Supartha, I. W. G., & Saraswati, P. E. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 1–15. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Sumiati, M., & Purbasari, R. N. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 21(1a–2), 211–220.
- Waruwu, F. (2017). Analisis tentang pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Studi kasus: di Rumah Sakit Rajawali dan Stikes Rajawali Bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 16(2), 203–212.
- Wang, H., & Liu, L. (2023). Examining the role of intrinsic motivation and work satisfaction in enhancing employee performance in public service sectors. *International Journal of Public Administration*, 46(4), 348–362. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2081119>
- Widodo. (2010). *Metodologi penelitian manajemen*. Fakultas Ekonomi Unissula, Semarang: Sultan Agung Press.

Zhang, Y., & Lee, S. (2021). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee job performance: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 556–570. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2471>

